

Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen: zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen

Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Evers, Janina; Hafkesbrink, Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Evers, J., & Hafkesbrink, J. (2011). *Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen: zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen*. (artec-paper, 175). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-377635>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses,
Janina Evers & Joachim Hafkesbrink

**Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen
Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für
innovationsfähige Vertrauenskulturen**

**artec-paper 175
Mai 2011**

ISSN 1613-4907



artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 330 440
28334 Bremen
<http://www.artec.uni-bremen.de>

Zwischenbericht des Projekts



**Organisationale Achtsamkeit:
Basis für Innovationsfähigkeit
von Unternehmen**

gefördert von:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projektträger im DLR



Balance von
Flexibilität und Stabilität

Inhalt

Guido Becke

Organisationale Achtsamkeit in Innovations- und
Veränderungsprozessen – zur Einführung 9

Guido Becke

Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept
für adaptive Vertrauenskulturen 13

Peter Bleses

Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen
Veränderungsprozessen. Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung 119

Miriam Behrens

Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘
Handlungsmöglichkeiten für PraktikerInnen..... 137

Janina Evers, Joachim Hafkesbrink

Gestaltung von Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen –
Die Relevanz formeller und informeller Institutionen..... 165

Joachim Hafkesbrink, Janina Evers

Evaluierung der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen –
ein Messkonzept zur Erfassung und Beurteilung der ökonomischen und
sozialen Wirkungen der Vertrauensgestaltung 185

Organisationale Achtsamkeit in Innovations- und Veränderungsprozessen – zur Einführung

Guido Becke

In der Organisationsberatung und der Unternehmenspraxis wird seit den 1980er Jahren zunehmend auf Veränderungskonzepte gesetzt, welche auf eine möglichst hohe Geschwindigkeit bzw. Tiefe organisatorischer Veränderungsvorhaben setzen, um die organisatorische Adaptionfähigkeit an die zunehmend als turbulent und dynamisch wahrgenommenen Unternehmensumwelten zu erhalten. Die Tendenz zur Ökonomisierung unterschiedlicher gesellschaftlicher Felder, oft ausgelöst durch neoliberal geprägte politische Entscheidungen auf nationaler und supranationaler Ebene, macht auch vor organisatorischen Binnenstrukturen nicht halt. Sie hat inzwischen Organisationen unterschiedlichster Branchen und Bereiche der privaten wie öffentlichen Wirtschaft sowie des gemeinwirtschaftlichen Sektors erreicht. Im Zuge der Ökonomisierung werden Marktprinzipien auf diese Binnenstrukturen übertragen, um die Flexibilität, Kosteneffizienz oder den ökonomischen Ertrag von Unternehmen zu erhöhen. Dynamisch gestaltete ökonomische Zielvorgaben bewirken, dass Unternehmen unter einen permanenten Reorganisationsdruck gesetzt werden.

Geplanter Unternehmenswandel wird damit vom Ausnahme- zum Regelfall. Dies gilt auch für die Gestaltung der Unternehmensgrenzen: Die Auslagerung nicht mehr profitabler oder nicht länger strategisch passfähiger Organisationseinheiten, die externe Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen durch Leiharbeit oder die Ausweitung von werkvertraglich basierter Alleinselbstständigkeit wie die Herausbildung neuer unternehmensübergreifender Kooperationsformen bilden hierfür Beispiele. Trotz aller Unterschiede eint sie eine Gemeinsamkeit: Bisherige Unternehmensgrenzen werden zunehmend disponibler und durchlässiger mit der Folge komplexerer Kooperationsbeziehungen an der Schnittstelle von Innen und Außen, die nicht selten mit erhöhten Risikopotenzialen für Unternehmen (z.B. für die verlässliche Erbringung von Diensten bei Auslagerungen) verbunden sind.

Diese auf die Binnenstrukturen und / oder Grenzziehungen von Organisationen gegenüber ihren Umwelten gerichteten Veränderungskonzepte gehen zumindest implizit von der Leitvorstellung der agilen und veränderungsfähigen Organisation aus. Sie vernachlässigen allerdings, dass geplanter Wandel sowie organisatorische Veränderungsfähigkeit immer auch organisatorische Stabilitätsanker erfordern, die vermeiden, dass permanente Veränderungsprozesse anomische Zustände und organisatorische Zerfallserscheinungen zur Folge haben oder die mittel- bis längerfristig die Bestandsfähigkeit von Organisationen gefährdet wird, wenn wesentliche soziale Ressourcen (z.B. Vertrauen und Reziprozität) im geplanten permanenten Wandel erschöpft werden. In dy-

namischen sozio-ökonomischen Umwelten stehen Organisationen damit vor der sich beständig neu stellenden Bewährungsprobe, interne und externe Flexibilität mit (dynamischer) Stabilität auszubalancieren. Eine dynamische Balance von Flexibilität und Stabilität aufrechtzuerhalten, wird damit zu einer dauerhaften Gestaltungsaufgabe von Organisationen in turbulenten Umwelten. Diese Daueraufgabe setzt voraus, dass Unternehmen interne organisatorische Fähigkeiten und Ressourcen entwickeln, mit denen diese dynamische Balance gelingen kann. Eine basale organisatorische Fähigkeit hierfür bildet organisatorische Achtsamkeit. Darunter ist die systematische Aufgeschlossenheit von Organisationen für bisher ungenutzte Innovationspotenziale sowie für emergente, nicht intendierte Nebenfolgen organisatorischer Veränderungsprozesse, vor allem in Bezug auf die betriebliche Sozialintegration, die Arbeitsqualität, aber auch mit Blick auf die Bestands- und Wettbewerbsfähigkeit und die Verlässlichkeit von Unternehmen gemeint.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds geförderte Verbundvorhaben ‚8iNNO – Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen‘¹ zielt darauf ab, ein forschungsbasiertes Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit in Kooperation mit vier Unternehmenspartnern aus den Bereichen öffentlicher Personennahverkehr, soziale Dienstleistungen und IT-Dienstleistungen zu entwickeln. Es handelt sich dabei um ein Rahmenkonzept, das sich für Unternehmen unterschiedlicher Branchenkontexte und mit differenten Flexibilisierungsgraden konkretisieren und spezifizieren lassen soll. Dementsprechend sind in das Verbundvorhaben Unternehmen aus unterschiedlichen Branchenkontexten eingebunden, deren Flexibilisierungsgrade und -formen sich voneinander unterscheiden. Deutlich ist dabei, dass selbst ehemals stark bürokratisch strukturierte Unternehmen heute inzwischen einen Flexibilisierungsgrad erreicht haben, der noch vor 20 Jahren nicht absehbar gewesen ist. Das forschungsbasierte Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit richtet sich darauf, Organisationen im Sinne adaptiver, d.h. innovations- und veränderungsfähiger Vertrauenskulturen weiter-

¹ Das Verbundvorhaben 8iNNO (Förderkennzeichen: 01FH09003) wird federführend vom artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit (Universität Bremen) in Kooperation mit der innowise GmbH (Duisburg) sowie den vier Unternehmenspartnern durchgeführt. Die Laufzeit des Verbundvorhabens erstreckt sich auf 36 Monate, d.h. Juli 2009 bis Juni 2012. Weitere Informationen zu diesem Verbundvorhaben sind auf der folgenden Webpage verfügbar: <http://www.achtinno.uni-bremen.de>.

zuentwickeln. Soziales Vertrauen als interpersonales und systemisches Vertrauen erweist sich unseres Erachtens als eine zentrale soziale Ressource bzw. als ein unverzichtbarer organisatorischer Stabilitätsanker, um eine dynamische Balance von Flexibilität und Stabilität in organisatorischen Veränderungsprozessen aufrechtzuerhalten. Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens 8iNNO sollen forschungsbasiert Verfahren und Instrumente organisationaler Achtsamkeit entwickelt, betrieblich erprobt und evaluiert werden, die Unternehmen darin unterstützen, adaptive Vertrauenskulturen zu entwickeln oder weiterzuentwickeln.

In diesem artec-paper² wird der Zwischenstand des 8iNNO-Verbundvorhabens vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen erstens Überlegungen zur Konzeptualisierung organisationaler Achtsamkeit und zur Bedeutung von Vertrauen in organisatorischen Veränderungsprozessen. Zweitens wird auf der Basis erster empirischer Ergebnisse organisationale Achtsamkeit als praxisorientiertes, kommunikatives Gestaltungskonzept entfaltet. Last but not least wird das Kernkonzept des Vertrauens mit Blick auf messbare Wirkungen organisatorischer Veränderungen operationalisiert. Im Folgenden wird kurz in die Struktur und Beiträge des 8iNNO-Zwischenberichts eingeführt. Die fünf Beiträge wurden auf der Basis gemeinsamer Diskussionen von Guido Becke, Miriam Behrens und Peter Bleses (alle artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit) sowie Janina Evers und Joachim Hafkesbrink (beide innowise GmbH) verfasst.

Guido Becke zeichnet in seinem Beitrag ‚Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen‘ eine ‚Landkarte‘ organisationaler Achtsamkeit, indem die maßgeblichen konzeptionellen Entwicklungslinien von (organisationaler) Achtsamkeit aufgezeigt und diskutiert werden. Vor diesem Hintergrund wird organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für organisatorische Veränderungsprozesse konzeptualisiert. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwiefern organisationale Achtsamkeit dazu beitragen kann, die Innovations- und Veränderungsfähigkeit betrieblicher Vertrauenskulturen zu fördern.

Peter Bleses plädiert in seinem Aufsatz über ‚Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen‘ für eine wissenssoziologische Analyseperspektive betrieblicher Vertrauensbeziehungen. Diese Perspektive geht von der standortgebundenen Perspektivenvielfalt betrieblicher Akteure in Bezug auf Grund-

² Für die Layout-Gestaltung dieses artec-papers gebührt Frau Kristin Jahns der große Dank der Autorinnen und Autoren.

lagen, Qualitäten und Wirkungen von Vertrauen in organisatorischen Veränderungsprozessen aus. In der wissenssoziologischen Perspektive nimmt er die Ambivalenz von Vertrauen in den Blick und stellt damit einen Mythos der Management- und Organisationsberatung in Frage, wonach Vertrauen unhinterfragt immer als innovationsförderliche soziale Ressource gilt.

Miriam Behrens verfolgt in ihrem Beitrag ‚Das kommunikative Gestaltungskonzept »Organisationale Achtsamkeit«‘ eine explizit gestaltungsorientierte Perspektive, die sich an Praktiker und Praktikerinnen der betrieblichen Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung wendet. Sie geht dabei der Frage nach, wie organisatorische Veränderungsprozesse im Sinne organisationaler Achtsamkeit gestaltet sein sollten, so dass sie eine möglichst breite Unterstützung bei unterschiedlichen Akteursgruppen finden und nicht intendierte Nebenfolgen für betriebliche Sozial- und Vertrauensbeziehungen frühzeitig erkannt bzw. vermieden oder aber zumindest konstruktiv bearbeitet werden können.

Janina Evers und Joachim Hafkesbrink sind in diesem artec-paper mit zwei gemeinsamen Beiträgen vertreten. Der erste Aufsatz behandelt die ‚Gestaltung von Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen – Die Relevanz formeller und informeller Institutionen‘. Im Zentrum steht hierbei die Frage, wie durch den Aufbau von Vertrauen unternehmensintern und in interorganisationalen Netzwerken Innovationsprozesse ermöglicht und gefördert werden können. Diese Frage wird aus einer institutionalistischen Perspektive beantwortet: Letztlich komme es darauf an, durch formelle und informelle Institutionen den für Innovationsprozesse unverzichtbaren Vertrauensaufbau zu ermöglichen und Vertrauenskulturen zu erhalten. Im ihrem Beitrag ‚Evaluation der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen‘ entwickeln *Joachim Hafkesbrink und Janina Evers* ein Messkonzept zur Erfassung und Bewertung der sozialen wie ökonomischen Wirkungen von Maßnahmen der Vertrauensgestaltung. Die Transaktionskostentheorie bildet hierfür den theoretischen Hintergrund. Die Stärke des konzipierten Bewertungsmodells liegt darin, dass es gleichermaßen Transaktionskosten und Transaktionsnutzen von Interventionen der Vertrauensgestaltung erfasst.

Die Weiterentwicklung des forschungsbasierten Gestaltungskonzepts organisationaler Achtsamkeit für innovationsförderliche Vertrauenskulturen erfolgt in der zweiten Hälfte des 8iNNO-Verbund-projekts. Im Zentrum werden dabei die Vereinbarung und Umsetzung von Interventionen und Maßnahmen für eine achtsame Gestaltung von Veränderungsprozessen bei den Unternehmenspartnern sowie deren formative Evaluation stehen.

Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen

Guido Becke

1	Einleitung.....	15
2	Die Ausgangslage: Neue Flexibilitäts- und Veränderungsanforderungen an Unternehmen	16
3	Adaptive Organisationskulturen – Zwischen Stabilität und Flexibilität	19
3.1	Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur	20
3.2	Organisationskultureller Wandel im Rahmen interner Marktsteuerung	22
3.3	Die Perspektive adaptiver Organisationskulturen.....	23
4	Konzeptionelle Entwicklungslinien ‚organisationaler Achtsamkeit‘	37
4.1	Achtsamkeit in der Individualperspektive	39
4.2	Achtsamkeit in der Organisationsperspektive.....	45
4.3	Potenziale und Grenzen der Entwicklungslinien zu (organisationaler) Achtsamkeit	58
4.3.1	Kritik von Achtsamkeitskonzeptionen in der Individualperspektive.....	58
4.3.2	Kritik des Konzepts organisationaler Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe	61
5	Konkretisierung des Konzepts organisationaler Achtsamkeit für adaptive Vertrauenskulturen	66
5.1	Dynamische Stabilisierung organisatorischer Stabilitätsanker ermöglichen	67
5.1.1	Externe Stabilitätsanker	69
5.1.2	Interne Stabilitätsanker	71
5.2	Perspektivenvielfalt beteiligungsorientiert organisieren.....	79
5.2.1	Perspektivenvielfalt zur Reflexion nicht intendierter Effekte geplanten Wandels.....	81
5.2.2	Perspektivenvielfalt als Quelle der Innovationsfähigkeit von Unternehmen	81
5.2.3	Organisierung von Multiperspektivität durch Dialogräume	82
5.3	Betriebliche Auseinandersetzungskulturen fördern	89
5.4	Vertrauensanker entwickeln und etablieren	92
5.4.1	Zur Funktion von Vertrauensankern.....	94
5.4.2	Zur Gestalt organisatorischer Vertrauensanker	95
5.4.3	Kompetenzentwicklung für intermediäre Akteure als Vertrauensanker.....	101
5.5	Nachhaltige Arbeitsqualität anstreben	103
6	Fazit und Ausblick: Geplanter Wandel als ‚Mindful Change‘	107
	Literatur.....	109

1 Einleitung

Strategien der internen und externen Flexibilisierung sowie der internen Marktsteuerung von Unternehmen stellen etablierte betriebliche Organisationskulturen grundlegend in Frage. Ihnen wird im Rahmen dieser Strategien oftmals organisatorische Rigidität und Strukturkonservatismus unterstellt, die es durch eine organisatorische, personalbezogene und auch organisationskulturelle Neuausrichtung von Unternehmen, d.h. einen intendierten Kulturbruch, zu überwinden gilt. Diese Perspektive des intendierten diskontinuierlichen und radikalen Wandels von Organisationskulturen unterschätzt, dass der Erhalt organisatorischer Stabilitätsanker, wie organisationskultureller Muster und Praktiken, eine wichtige Grundlage für die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen bildet. Die Adaptionfähigkeit vertrauensbasierter Organisationskulturen kann in Anbetracht von zunehmend dynamischen Umwelten von Unternehmen erhalten werden, ohne dass dies einen geplanten radikalen Kulturbruch erforderlich werden lässt. Die Perspektive der Adaptionfähigkeit von Organisationskulturen ist eng verknüpft mit der forschungsbasierten Entwicklung eines Gestaltungskonzepts organisationaler Achtsamkeit. Dieses Gestaltungskonzept ist in der Lage, Unternehmen dabei zu unterstützen, adaptive, d.h. innovationsförderliche Vertrauenskulturen zu entwickeln und eine Balance von organisatorischer Flexibilität und Stabilität zu ermöglichen. Die konzeptionellen Grundlagen des Gestaltungskonzepts organisationaler Achtsamkeit werden in diesem Beitrag sukzessive entwickelt: Das erste Kapitel thematisiert die Veränderungsanforderungen an Unternehmen in zunehmend dynamischen Umwelten. Mit Hilfe von Flexibilisierungsstrategien sollen Unternehmen ihre Veränderungsfähigkeit erhalten. Flexibilisierung ist hierbei verbunden mit Veränderungsstrategien permanenten und fundamentalen Organisationswandels. Im zweiten Kapitel werden nicht intendierte Folgen dieser Veränderungsstrategien für Organisationskulturen aufgezeigt. Zudem wird unser Verständnis von adaptiven Vertrauenskulturen, d.h. innovationsoffenen und vertrauensbasierten Organisationskulturen entfaltet. Im dritten Kapitel werden die konzeptionellen Entwicklungslinien von (organisationaler) Achtsamkeit skizziert. Das im Rahmen des 8iNNO-Verbundprojekts vertretene Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit ist im Kontext einer konzeptionellen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Entwicklungslinien und Konzepten der Achtsamkeit entstanden, die hier vorgestellt und kritisch reflektiert werden. Im vierten Kapitel wird auf der Basis dieser Auseinandersetzung das Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit mit Blick auf adaptive Organisationskulturen in organisatorischen Veränderungsprozessen entwickelt. Hierbei werden fünf zentrale Gestaltungsprinzipien organisationaler Achtsamkeit erörtert. Im abschließenden fünften

Kapitel wird als Ausblick die auf dem Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit basierende Veränderungsperspektive des ‚Mindful Change‘ skizziert.

2 Die Ausgangslage: Neue Flexibilitäts- und Veränderungsanforderungen an Unternehmen

Unternehmen unterschiedlichster Branchen sind seit Ende der 1980er / Anfang der 1990er Jahre in einem durch zunehmende Dynamik geprägten Umfeld tätig. Neben der allmählichen Erosion des ‚fordistischen Produktionsmodells‘ waren für diese Dynamik insbesondere politische Entscheidungsprozesse der Liberalisierung von Finanz- und Kapitalmärkten sowie der forcierten Markttöffnung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und Infrastrukturen ausschlaggebend (vgl. Lippert 2005; Huffschnid 2008). Diese politischen Prozesse forcierten Tendenzen einer ökonomischen Globalisierung und einer erhöhten Wettbewerbsdynamik innerhalb der Europäischen Union, die durch deren mittel- und osteuropäische Erweiterung nach dem Zusammenbruch sozialistischer Staaten verstärkt wurde. Eine zentrale Grundlage für diese politischen Entscheidungsprozesse bilden neoliberal geprägte Politikmuster, die von der Grundannahme ausgehen, dass ökonomisches Wachstum und Prosperität durch eine gezielte Entfaltung von Marktkräften gefördert werden könnten¹.

Auf den erhöhten Wettbewerbs- und Ökonomisierungsdruck antworten privatwirtschaftliche, gemeinnützige und öffentliche Unternehmen zunehmend mit Varianten des Managementkonzepts der internen Marktsteuerung, das häufig mit Strategien der internen wie externen Flexibilisierung von Unternehmen und Beschäftigung verbunden ist. Strategien der internen Flexibilisierung beziehen sich primär auf eine existente (Stamm-)Belegschaft, d.h. es geht um die Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes in qualifikatorischer, aufgabenbezogener, arbeitszeitlicher oder räumlicher Hinsicht (siehe hierzu Struck 2008). In organisatorischer Hinsicht zielen Strategien der internen Flexibilisierung auf eine Rücknahme oder Überwindung bürokratisch-hier-

¹ Die Verbreitung und Verankerungstiefe neoliberaler Politikmuster variiert zwischen modernen Industriestaaten. Darin spiegelt sich die Prägekraft unterschiedlicher sozio-historisch entstandener Institutionen, z.B. des beruflichen Bildungssystems oder der Industriellen Beziehungen sowie der arbeitsrechtlichen Regulierung, wider, die relativ veränderungsresistente Pfadabhängigkeiten hervorbringen (siehe hierzu die sozialwissenschaftliche Debatte um die ‚Varieties of Capitalism‘ (Hall/Soskice 2001)).

archischer bzw. hochgradig arbeitsteiliger Organisationsstrukturen sowie auf einen möglichst breiten Zugriff auf subjektive Leistungspotenziale von Beschäftigten. Hingegen setzen externe Flexibilisierungsstrategien auf eine Veränderung des betrieblichen Beschäftigungsvolumens, z.B. durch Personalabbau, die Befristung von Arbeitsverhältnissen, die Ausweitung geringfügiger Beschäftigung oder aber Leiharbeit. Häufig gehen diese personalbezogenen Strategien externer Flexibilisierung einher mit entsprechenden Strategien zur Veränderung und Flexibilisierung von Organisationsgrenzen, wie der gezielten Auslagerung von Unternehmens- und Aufgabenbereichen. Unternehmen können Strategien der internen und externen Flexibilisierung in unterschiedlicher Weise und Intensität kombinieren. Diese Strategien können z.B. auf unterschiedliche Belegschaftsgruppen innerhalb eines Unternehmens gerichtet sein. So kann eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes hoch qualifizierter Angestellter durch die Einführung von Team- und Projektarbeitsstrukturen erfolgen, während Arbeitsbereiche von Angelernten ausgelagert werden. Die Anwendung von Flexibilisierungsstrategien auf Unternehmensebene wird nicht selten durch branchenkulturelle Einflüsse und institutionelle Kontextfaktoren, wie Systeme der Industriellen Beziehungen und der beruflichen Bildung, geprägt².

Das Managementkonzept der internen Marktsteuerung geht von der Grundannahme aus, dass eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erreicht werden könne, wenn deren Binnenstrukturen selbst nach Marktprinzipien umgestaltet werden. Interne Marktsteuerung gilt demnach als eine wesentliche Voraussetzung dafür, eine flexible Adaptionfähigkeit von Unternehmen in wettbewerbsintensiven oder durch starken ökonomischen Veränderungsdruck geprägten Umwelten möglichst dauerhaft zu gewährleisten.

Das Veränderungskonzept der internen Marktsteuerung verknüpft die beiden Leitideen des fundamentalen und des beständigen Wandels miteinander (siehe Becke 2007). Die Leitidee des fundamentalen Wandels bezieht sich auf einen intendierten und diskontinuierlichen Wandel, der einen geplanten Bruch mit bisherigen Organisationsstruktu-

² So setzen Unternehmen in anglo-amerikanischen Staaten, die tendenziell dem Idealtypus liberaler Marktwirtschaften entsprechen, verstärkt auf eine externe Flexibilisierung von Organisation und Beschäftigung, z.B. durch die Anpassung des Beschäftigungsvolumens durch Leiharbeit oder Outsourcing, während Unternehmen in koordinierten Marktwirtschaften vergleichsweise größeren Wert auf eine interne Flexibilisierung des Arbeitskrachteinsatzes legen (vgl. Becke 2010a; Gerlach et al. 2006).

ren, Prozessen, Unternehmensstrategien und der etablierten Organisationskultur umfasst. Dieser radikale Einschnitt wird als Voraussetzung für eine umwelt- und wettbewerbsorientierte Neuausrichtung des Unternehmens auf eine neue Unternehmensvision betrachtet. Die Realisierung dieser Vision schließt einen geplanten Wandel der Unternehmensstrukturen, Geschäftsprozesse, Strategien sowie der kulturellen Orientierungsmuster, Normen, Werte und Praktiken ein. Im Falle der internen Marktsteuerung folgt der intendierte fundamentale Organisationswandel der Logik der Ökonomisierung: Interne Marktsteuerung ist geprägt durch die Übertragung markt- und wettbewerbsorientierter Steuerungselemente auf die Binnenstruktur von Unternehmen (vgl. als Überblick Lehndorff/Voss-Dahm 2006; Becke 2010a). Unternehmen sollen demnach in Netzwerke ökonomisch weitgehend eigenverantwortlicher dezentraler Einheiten transformiert werden. Die Übertragung ökonomischer Eigenverantwortung zielt auf eine ökonomische Selbststeuerung dezentraler Einheiten in Bezug auf die Realisierung übergreifender ökonomischer Unternehmensziele. Letztere werden durch Kaskaden von Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben in spezifische Ziele dezentraler Einheiten übersetzt. Die interne Marktsteuerung basiert zudem darauf, bisherige aufgabenbezogene Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationseinheiten in simulierte quasi-marktliche, d.h. ökonomisierte und auf dem Prinzip der Rechenschaftigkeit beruhende interne Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen zu verwandeln.

Auf dezentraler Ebene erhalten Projektteams, Arbeitsgruppen und einzelne Beschäftigte eine relativ große ergebniskontrollierte Autonomie (siehe Becke 2008), bei der sich externe Kontrollen weitgehend auf ökonomische Zwischenergebnisse und den Grad der Zielerreichung beziehen. Der neue indirekte Steuerungsmodus der ergebniskontrollierten Autonomie korrespondiert mit der Arbeitskraftnutzungsstrategie der ‚Subjektivierung von Arbeit‘. Diese subjektzentrierte Strategie grenzt sich ab von subjektneugierenden Arbeitskrafteinsatzstrategien, welche die Subjektivität von Beschäftigten primär als zu kontrollierenden oder zu begrenzenden Störfaktor des Produktionsprozesses betrachten (siehe Becke 1991). Der Managementstrategie der ‚Subjektivierung der Arbeit‘ orientiert sich vielmehr an der betriebswirtschaftlichen Nutzung menschlicher Stärken (siehe Senghaas-Knobloch 2001). Sie zielt darauf ab, die passfähigen subjektiven Leistungspotenziale (z.B. Fachwissen, Kreativität, sozio-emotionale Kompetenzen und Selbstorganisations- und Belastungsfähigkeit) von (vor allem hoch qualifizierten) Beschäftigten möglichst umfassend für die ökonomische Zielerreichung zu nutzen (vgl. hierzu Moldaschl 2003; Böhle 2008; Bleses 2009). Durch die weitreichende arbeitsbezogene Selbstregulation der Beschäftigten soll das Managementproblem der Transformation von Arbeitskraft in konkretes Arbeitshandeln dadurch gelöst werden, dass es in die Subjekte hinein verlagert wird. Von den Beschäftigten wird hierbei eine an ökonomischen Zielen orientierte Selbststeuerung ihres Arbeitshandelns erwartet. Selbststeuerung und Eigenverantwortung für die ökonomi-

schen Ziele werden dabei als soziale Mechanismen betrachtet, mit deren Hilfe eine hohe und oftmals emphatische Leistungsbereitschaft bei Beschäftigten erzeugt und abgerufen werden soll.

Die interne Marktsteuerung orientiert sich an der Leitidee des beständigen Wandels, mit der der durch den intendierten radikalen Organisationswandel eingeschlagene Kurs der Ökonomisierung vorangetrieben und möglichst verstetigt werden soll. Diese Leitidee geht davon aus, dass intendierter Organisationswandel kein zeitlich befristetes Übergangsstadium bildet, sondern sich als Daueranforderung erweist, die zu einer grundlegenden Operationsweise von Unternehmen avancieren soll. Die Fähigkeit, Wandel auf Dauer zu stellen, erscheint demnach als kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen, die in turbulenten und wettbewerbsintensiven Umwelten tätig sind.

Ein permanenter Reorganisationsdruck wird erstens entfaltet, indem auf Unternehmensebene in gewissen zeitlichen Abständen neue, zumeist anspruchsvollere ökonomische Zielvorgaben gesetzt werden. Von den unterschiedlichen Unternehmenseinheiten, Führungskräften und Beschäftigten wird erwartet, dass sie ihren relevanten Beitrag zur Realisierung der übergreifenden ökonomischen Ziele leisten. Zweitens wird eine permanente Reorganisation durch auf zentraler Ebene angesiedelte Controlling- und Benchmarkingsysteme forciert (siehe Dunkel/Kratzer/Menz 2010). Hierdurch werden dezentrale Einheiten untereinander und oft auch mit externen Wettbewerbern hinsichtlich ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit verglichen und bewertet. Solche Vergleiche und ökonomische Bewertungsmechanismen bilden oft die Grundlage für Unternehmensentscheidungen über die Erhaltung, Auslagerung, Auflösung oder den Verkauf von Einheiten sowie über andere Maßnahmen organisatorischer Restrukturierung, wie eine Neuschneidung von Aufgaben- und Geschäftsbereichen (vgl. hierzu ebd.; Lehdorff/Voss-Dahm 2006; Becke 2008). Derartige Veränderungen sind öfters mit einem deutlichen Personal- und Stellenabbau oder einer Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen verbunden.

3 Adaptive Organisationskulturen – Zwischen Stabilität und Flexibilität

Organisationskulturen bilden eine komplexe Melange aus strategisch intendierter Unternehmenskultur und emergenten, d.h. ungeplanten kulturellen Mustern und Praktiken, die in alltagsbezogenen Interaktionsprozessen entstehen, reproduziert oder verändert werden. Diese emergenten Muster befinden sich oft in Widerspruch zu Managementzielen oder betrieblichen Vorgaben (vgl. Grey 2007; Becke 2008; Senghaas-Knobloch 2004). Unternehmenskultur bezieht sich auf jenen Teilbereich der Organisationskultur, der die seitens des Managements intendierten kulturellen Muster, Prakti-

ken und Handlungsorientierungen umfasst, mit denen spezifische Unternehmensziele erreicht werden sollen.³

3.1 Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur

Im Anschluss an Schein (1995: 29-34) wird hier von einem Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur ausgegangen, deren Elemente sich nach ihrer (betriebsöffentlichen) Wahrnehmbarkeit voneinander unterscheiden: Auf der obersten Ebene der Organisationskultur befinden sich empirisch beobachtbare kulturelle Symbole und Artefakte, wie Sprach- und Kleidungsstile, Büroausstattungen oder Begrüßungsrituale. Diese Symbole und Artefakte lassen sich in ihrer kulturellen Bedeutung ohne Kenntnis der beiden anderen Kulturebenen nicht verstehen und erschließen. Die unterste Kulturebene umfasst organisationskulturelle Basisannahmen. Hierbei handelt es sich um einen „Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster („Weltanschauung“), die die Wahrnehmung und das Handeln (der Organisationsmitglieder – GB) leiten“ (Schreyögg 1998: 446). Diese weitgehend enttäuschungsresistenten Grundannahmen sind Organisationsmitgliedern in ihrem Alltagshandeln oftmals nicht (mehr) bewusst bzw. gelten als unreflektierte Selbstverständlichkeiten ihres Handelns, Denkens und Fühlens. Sie sind daher nur schwer veränderbar. Die organisationskulturell tief verankerten Basisannahmen richten sich z.B. auf die Organisationsumwelt, Zeit- und Wahrheitsvorstellungen, die menschliche Natur und soziale Beziehungen, aber auch auf Gesundheit, die Qualität der Arbeit, die Bedeutung von Vertrauen für die Gestaltung sozialer Beziehungen sowie die natürliche Umwelt von Unternehmen.

Basisannahmen sind nicht nur schwer veränderbar, sondern aufgrund ihrer tiefen organisationskulturellen Verankerung und ihrer Unsichtbarkeit auch schwer zu dechiffrieren. Damit stellen organisationskulturelle Basisannahmen besondere Herausforderungen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte dar: Ihre Kenntnis ist für organisationskulturelle Analysen notwendig, zugleich stellt sich die Frage, wie sie im

³ In Anlehnung an Edgar Schein (1995: 25) soll Organisationskultur hier verstanden werden als das übergreifende Muster gemeinsamer Basisannahmen, das Organisationsmitglieder als soziales Gefüge „bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt... (haben), das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“.

Forschungsprozess erschlossen und erhoben werden können. Die Untersuchung organisatorischer Veränderungsprozesse bietet hierfür insofern vergleichsweise günstigere Voraussetzungen, als im Organisationswandel derartige Basisannahmen herausgefordert, in Frage gestellt, erschüttert oder sogar entwertet werden. Die überwiegend impliziten Basisannahmen werden dann häufiger in Kommunikationsprozessen von Organisationsmitgliedern über organisatorische Veränderungsprozesse zur Sprache gebracht. Zugleich lassen sich in Veränderungsprozessen häufiger emotional gefärbte Handlungsweisen von Führungskräften oder Beschäftigten beobachten, in denen diese auf eine erlebte Verletzung zentraler Basisannahmen Bezug nehmen. Dies setzt jedoch ein entsprechendes methodisches Forschungsdesign voraus, das unterschiedliche Methoden der Arbeitsforschung in der Analyse organisatorischer Veränderungsprozesse kombiniert, um organisationsintern thematisierte Basisannahmen aufzuspüren und erheben zu können.

Die organisationskulturelle Vermittlungsebene zwischen Artefakten und impliziten Basisannahmen bilden soziale Erwartungsstrukturen, die in Normen, Werten und impliziten oder explizit formulierten Verhaltenserwartungen an und zwischen Organisationsmitgliedern (z.B. zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen) ihren Ausdruck finden. Sie legen die Prioritäten des Handelns in Organisationen fest, indem sie die soziale Konstruktion betrieblicher Realität orientieren und die Interpretation des Handelns in Organisationen beeinflussen (siehe Schreyögg 1998: 447). Als relativ stabil und eher schwer veränderbar erweisen sich vor allem die in einer Organisation allgemein geltenden Werte, die normative und moralische Anker zur Beurteilung von Entscheidungen bilden (vgl. Neubauer 2003: 63; Bahrtdt 1994: 49). Gleiches gilt auch für die auf solche Werte bezogenen sozialen Normen und organisationskulturell tief verankerte Verhaltensstandards mit hoher Enttäuschungsresistenz, die oft auch bei einer Diskrepanz zwischen erwartetem und beobachtetem Handeln aufrechterhalten werden (so Schreyögg 2004: 21). Normative Erwartungen bewirken allerdings nur dann eine Handlungsorientierung für Organisationsmitglieder, wenn sie mit organisatorischen Basisannahmen vereinbar sind bzw. diesen zumindest nicht widersprechen.

Organisationskulturen als in sich geschlossene, homogene kulturelle Sinnsysteme zu verstehen, greift zu kurz. Sie sind einerseits durch übergreifende und mehr oder weniger gemeinsam geteilte organisatorische Basisannahmen und darauf bezogene soziale Erwartungsstrukturen geprägt, die zumindest ein Mindestmaß an sozialer Kohäsion stiften bzw. eine betriebliche Sozialintegration ermöglichen (siehe Weick/Sutcliffe 2007). Andererseits umfassen Organisationskulturen oft ein Ensemble betrieblicher Sub- und Arbeitskulturen, die sich beispielsweise aufgrund gemeinsamer Arbeitsaufgaben, professioneller Zugehörigkeit oder aber aufgrund von Generations- und Geschlechterzugehörigkeit herausbilden können (vgl. hierzu Tietel 2004; Senghaas-Knobloch 2004; Becke 2008). In organisatorischen Arbeits- und Subkulturen entstehen

im arbeitsbezogenen Alltagshandeln nicht selten informelle Erwartungsstrukturen, Normen und Werte sowie kulturelle Praktiken, die von öffentlich bekundeten Normen, Werten und Verhaltensstandards einer Organisation abweichen und zumindest teilweise auch in Widerspruch zu den übergreifenden organisatorischen Basisannahmen geraten können. Die Perspektive organisationskultureller Vielfalt ist für die Analyse der Adaptionfähigkeit von Unternehmen bedeutsam, da Sub- und Arbeitskulturen potenzielle ‚Schattenkulturen‘ bilden, deren spezifische kulturelle Orientierungsmuster in betrieblichen Veränderungsprozessen zu neuen übergreifenden Kulturmustern avancieren können. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn bisher dominante kulturelle Muster und Praktiken in Veränderungsprozessen entwertet werden.

3.2 Organisationskultureller Wandel im Rahmen interner Marktsteuerung

Positive Potenziale von Organisationskulturen bestehen darin, dass sie organisatorische Stabilität ermöglichen, Handlungsorientierung bieten und die betriebliche Sozialintegration fördern. Bei dieser Stabilität handelt es sich um eine ‚dynamische Stabilität‘ (siehe Becke 2005), da Organisationskulturen stets auch Veränderungsprozessen unterliegen. Ihre dynamische Stabilität resultiert erstens daraus, dass soziale Erwartungsstrukturen, kulturelle Muster und soziale Praktiken im Alltagshandeln der Organisationsmitglieder reproduziert werden. Dies schließt eine soziale Bestätigung ebenso wie inkrementelle, aber zumindest sozial akzeptierte oder geduldete Abweichungen ein. Zweitens kann sich die Bedeutung kultureller Artefakte und sozialer Erwartungen im Rahmen der Interaktionsgeschichte zwischen Organisationsmitgliedern in und zwischen unterschiedlichen Einheiten verändern (siehe Weick/Sutcliffe 2007). Schließlich kann von einer dynamischen Stabilität die Rede sein, da soziale Erwartungsstrukturen, kulturelle Muster und Praktiken mit neuen oder veränderten internen wie externen Handlungsanforderungen konfrontiert werden. Dies kann soziale Aushandlungsprozesse zwischen betrieblichen Akteuren oder eine eher implizite Adjustierung sozialer Erwartungsstrukturen und anderer Kulturelemente zur Folge haben.

Im Unterschied zu diesen ungeplanten und inkrementellen Veränderungen von Organisationskulturen verfolgt das Veränderungskonzept der internen Marktsteuerung einen intendierten radikalen organisationskulturellen Wandel. In der Logik der Ökonomisierung von Unternehmen werden existente Organisationskulturen oftmals als Hemmnis der Adaptionfähigkeit von Unternehmen und als zu überwindende Flexibilitätsbarrieren betrachtet. Im Mittelpunkt steht die grundlegende und umfassende Veränderung organisationskultureller Tiefenstrukturen von Unternehmen, deren Organisationskultur bis dato durch hierarchisch-bürokratische Koordination bzw. tendenziell hochgradig arbeitsteilige Strukturen geprägt waren (vgl. Nevis 2000; Lang/Alt 2003). Die unternehmensinterne Ökonomisierung zielt auf einen grundlegenden Wan-

del bis dato etablierter organisationskultureller Muster und Praktiken. Im Kern geht es darum, möglichst quasi-unternehmerische Haltungen im Sinne eines ‚unternehmerischen Selbst‘ (Bröckling 2004), zumindest aber ein ökonomisches Mitdenken von Beschäftigten zu fördern. Eigeninitiative, erhöhte (ökonomische) Risikobereitschaft, Wettbewerbsorientierung, das möglichst umfassende Einbringen von Kreativität und subjektiver Leistungspotenziale sowie Begeisterungsfähigkeit für die ökonomischen Unternehmensziele bilden betrieblich erwünschte und erwartete, potenziell relevante Verhaltensanforderungen. Diese quasi-unternehmerischen Haltungen sollen z.B. durch ökonomische Anreiz- und Gratifikationssysteme sowie Schulungsmaßnahmen gefördert werden. Die Herausbildung solcher Haltungen soll auf Seiten von Führungskräften und Beschäftigten überdies durch eine Neurahmung der in Unternehmen üblichen Sprachcodes erfolgen. Angestrebt wird eine kulturelle Hegemonie der Ökonomisierungslogik (siehe Willmott 1993). Da Sprache und Handeln in der Alltagspraxis eng aufeinander bezogen sind (vgl. hierzu Gustavsen 1994; Weick/Sutcliffe 2007) können durch die Neurahmung von Sprache implizit auch das Handeln und die diesem zugrunde liegenden mentalen Modelle von Organisationsmitgliedern beeinflusst werden. Beispiele für diese Ökonomisierung der Sprache in Unternehmen bildet die Rede von ‚internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen‘, die anzeigt, dass bisherige aufgabenbezogene Kooperationspartner oder Kollegen nun zumindest in symbolischer Hinsicht als interne ‚Marktpartner‘ oder gar als interne Wettbewerber betrachtet werden (sollen). Die Ökonomisierung der Sprache kann eine allmähliche Veränderung betrieblicher Realitätskonstruktionen fördern und die Verbreitung und Verankerung quasi-unternehmerische Haltungen von Organisationsmitgliedern stabilisieren (siehe Becke 2010a: 11).

Mit der permanenten Reorganisation ist beabsichtigt, die in der Einführungsphase der internen Marktsteuerung eingeleitete Transformation organisationskultureller Muster und Praktiken in Richtung quasi-unternehmerischer Haltungen von Beschäftigten und Führungskräften zu unterstützen. Die permanente Reorganisation kann auf mittel- bis längerfristige Sicht einen fundamentalen Kulturwandel hervorbringen. Dieser Kulturwandel äußert sich z.B. darin, dass Beschäftigte ihr Arbeitshandeln weitgehend unhinterfragt an der Leitvorstellung des ‚unternehmerischen Selbst‘ orientieren und diese Leitorientierung verinnerlichen.

3.3 Die Perspektive adaptiver Organisationskulturen

In der funktionalistischen Perspektive ist intendierter Organisationswandel positiv konnotiert, dient er doch dazu, die Adaptionsfähigkeit von Unternehmen in dynamischen Umwelten zu erhalten. Hierbei wird oft eine Polarität von Flexibilität und Stabilität unterstellt. Etablierte Organisationsstrukturen und sozio-historisch entstan-

dene organisationskulturelle Muster und Praktiken erscheinen nach dieser Lesart als zu überwindende Rigiditäten, die verhindern, dass Unternehmen ihre umweltorientierte Adaptionen- und Veränderungsfähigkeit entfalten können. Diese negative Sicht auf existente Organisationskulturen erklärt sich auch daraus, dass Organisationskulturen hierbei primär als monolithische, in sich geschlossene kulturelle Einheiten betrachtet werden, die durch eine tiefe Verankerung kultureller Orientierungsmuster und eine organisationsweite Verbreitung und Anerkennung kultureller Muster und Praktiken geprägt sind. Implizit wird von einer integrativen Perspektive der Organisationskultur ausgegangen, die starke und damit hochgradig veränderungsresistente Kulturen postuliert, welche sich nur durch radikalen Kulturwandel verändern lassen (siehe hierzu kritisch Weick/Sutcliffe 2007: 112 f.)

Die Position des intendierten fundamentalen Kulturwandels übersieht allerdings das grundlegende, nicht auflösbare, aber dennoch gestaltbare Flexibilitätsdilemma von Organisationen. Demnach befinden sich Veränderung oder Flexibilität und Stabilität in einem Interdependenzverhältnis: Auf der einen Seite lässt sich Stabilität in struktureller wie in organisationskultureller Hinsicht angesichts tendenziell dynamischer Umwelten nicht unverändert aufrechterhalten, denn dadurch würde die umweltorientierte Adaptionen- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen blockiert werden. Auf der anderen Seite setzen Flexibilität und Veränderungsfähigkeit ein Mindestmaß an Stabilität voraus, denn ohne Stabilitätsbedingungen sind Unternehmen nicht in der Lage, in Veränderungsprozessen Routinen und Prozeduren aufrechtzuerhalten und Ressourcen vorzuhalten, die für ihre Bestandsfähigkeit und Verlässlichkeit gegenüber Kunden und anderen sozialen Anspruchsgruppen unverzichtbar sind (siehe als Überblick Sorge/Witteloostuijn 2004). Stabilitätsanker, wie soziales Vertrauen oder die Reziprozität von Geben und Nehmen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen, sind in organisatorischen Veränderungsprozessen vonnöten, um ein möglichst hohes Maß an sozialer Unterstützungsbereitschaft für geplanten Unternehmenswandel seitens der Beschäftigten aufrechtzuerhalten (vgl. hierzu Becke 2008; Beckert/Metzner/Roehl 1998). Zu diesen unverzichtbaren organisatorischen Stabilitätsankern gehören auch kulturelle Muster oder Identifikationskerne, die den Erhalt und die Weiterentwicklung organisatorischer Lern- und Adaptionenfähigkeit unterstützen und aus Sicht von Beschäftigten zugleich zum kulturellen Kernbestand einer Organisation gehören, wie das berufsfachlich geprägte Qualitätsbewusstsein, kollektiv geteilte und tief verankerte Vorstellungen über ‚gute Arbeit‘ oder aber normative Gerechtigkeitsvorstellungen (siehe hierzu Becke 2007: 21). Wenn in intendierten Prozessen des Organisationswandels diese kulturellen Identifikationskerne entwertet werden, so hat dies nicht nur eine tiefe Verunsicherung von Organisationsmitgliedern zur Folge. In diesem Fall wird wahrscheinlicher, dass Mitarbeitende und teilweise auch Führungskräfte auf eine solche Entwertung mit massiven Vorbehalten, inertem oder offenen Widerstand gegen

die Unternehmenstransformation antworten werden. Eine dynamische oder reproduktive Stabilität organisatorischer Stabilitätsanker ist erforderlich, damit Vorhaben intendierten Organisationswandels einen möglichst breiten Rückhalt bei Organisationsmitgliedern finden.

Das im Veränderungsansatz der Organisationstransformation gezeichnete Bild von etablierten Organisationskulturen als strukturelle Rigiditäten, die es zu brechen und durch eine neue, intentional herstellbare Unternehmenskultur zu ersetzen gilt, ist äußerst problematisch. Es blendet erstens aus, dass Organisationskulturen keineswegs so starr sind, wie es postuliert wird. Vielmehr sind sie zumindest durch inkrementelle Veränderungsprozesse geprägt, die sich aus der sozialen Interaktionsdynamik in Organisationen ergeben. Über längere Zeitverläufe können derartige inkrementelle Veränderungen zuweilen sogar in einen fundamentalen kulturellen Wandel umschlagen (vgl. Hartley 2002; Weick/Quinn 1999; Schüle 1977). Organisationskulturen als relativ stabil, aber gleichwohl auch in Veränderung befindlich zu konzeptualisieren, bedeutet, von der Perspektive der Fragmentierung von Organisationskulturen auszugehen. Sie berücksichtigt die potenzielle kulturelle Vielfalt von Organisationen, d.h. die Existenz von Sub- und Arbeitskulturen (vgl. Tietel 2003; Weick/Sutcliffe 2007), deren kulturelle Muster und Praktiken nur begrenzt mit übergreifenden organisationskulturellen Elementen übereinstimmen. Die Annahme kultureller Vielfalt schließt die Möglichkeit kulturbezogener Auseinandersetzungen, z.B. über die Angemessenheit organisatorischer Normen und Verhaltenserwartungen, ein. Konflikte bilden in Organisationskulturen ein Moment der Veränderung. Zweitens negiert der Ansatz der Organisationstransformation potenzielle positive Qualitäten existenter organisationskultureller Muster und Praktiken als Stabilitätsanker für eine zukunftsorientierte Adaptionfähigkeit von Unternehmen. Stattdessen wird auf einen intendierten Kulturbruch und einen grundlegenden Austausch oder Ersatz des existenten organisationskulturellen Bezugsrahmens gesetzt. Schließlich wird unterschätzt, dass fundamentale Kulturbrüche ein organisationskulturelles Vakuum erzeugen können, das in Organisationen Zustände sozialer Anomie und Orientierungslosigkeit fördert. Diese Gefahr ist umso größer, je mehr Zeit in organisatorischen Veränderungsprozessen vergeht, bis sich neue (intendierte) Kulturmuster herausgebildet haben und diese auch von einem Gutteil der Organisationsmitglieder gemeinsam getragen werden. Unseres Erachtens führt daher eine Polarisierung zwischen vermeintlich ausschließlich rigiden und daher zu überwindenden existenten Organisationskulturen und der Etablierung neuer veränderungsfähiger Organisationskulturen den intendierten Organisationswandel in eine Sackgasse.

Eine Alternative zu dieser Sackgasse des Kulturbruchs bildet die Perspektive der Entwicklung von Organisationskulturen in Richtung adaptiver Vertrauenskulturen. Das hier zugrunde liegende Verständnis der Kulturentwicklung legt die Leitvorstellung eines geplanten Kulturwandels nicht ad acta, betrachtet die Einleitung intendierter

Veränderungsprozessen allerdings als einen ergebnisoffenen Prozess. Die so verstandene intendierte Kulturentwicklung setzt an einer Rekonstruktion und kritischen Reflexion einer existenten Organisationskultur an, auf deren Grundlage die Veränderungsbedürftigkeit der Organisationskultur organisationsintern zu klären ist und schließlich Impulse zur kulturellen Veränderung, einschließlich kultureller Orientierungsmuster und Praktiken, gegeben werden (siehe hierzu Schreyögg 1998: 472 ff.). Die Veränderungsimpulse zielen darauf ab, kulturelle Blockaden der organisatorischen Adaptionfähigkeit aufzuheben sowie die Entfaltung adaptiver Potenziale von Organisationskulturen in der Bewältigung unerwarteter Umweltereignisse und organisatorischer Veränderungsprozesse zu fördern. Angezielt wird hierbei eine Kulturentwicklung in Richtung adaptiver Organisationskulturen. Die Kulturentwicklung wird hierbei nicht als ein einmaliger oder mehrfach zu wiederholender episodischer intendierter Veränderungsprozess betrachtet. Vielmehr kommt es auf eine prozessorientierte Entwicklung und Stärkung organisationskultureller Kapazitäten und Potenziale an, die eine Adaption- oder Veränderungsfähigkeit von Organisationskulturen in dynamischen Umwelten ermöglichen.

Dies wirft die Frage nach der Beschaffenheit adaptiver Organisationskulturen auf, die es vermögen, Stabilität und Flexibilität in organisatorischen Veränderungsprozessen angesichts komplexer und zunehmend dynamischer Unternehmensumwelten miteinander zu verknüpfen. Hierzu besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Unsere theoretischen – und empirisch noch weiter zu überprüfende – Überlegungen gehen davon aus, dass adaptive Organisationskulturen zwei zentrale Merkmale aufweisen: Resilienz und Vertrauen.

Resilienz als Grundlage adaptiver Organisationskulturen

In der Organisationsforschung lassen sich zwei grundlegende Bedeutungsdimensionen von Resilienz unterscheiden. Die erste Dimension umfasst die Bestands- und Pufferfähigkeit von Organisationen angesichts widriger Umstände, unerwarteter Umweltereignisse und Organisationskrisen. Im Zentrum steht hierbei der Gedanke der Struktur-erhaltung in turbulenten Umwelten. Resilienz wird hiernach als ein Charakteristikum oder eine Kapazität von Organisationen verstanden, die es ihnen ermöglicht, mit besonders widrigen Umständen oder internen wie externen tief greifenden Veränderungen so umzugehen, dass sie ihre Funktionsfähigkeit erhalten oder ihre Struktur

nach einer Krise wiederherstellen⁴. Diese Bedeutungsdimension betont, eine möglichst hohe Robustheit von Organisationskulturen in dynamischen Umwelten erhalten und das Hervorbringen von Innovationen ermöglichen und unterstützen zu können.

Die zweite Bedeutungsdimension von Resilienz hebt – im Anschluss an die Perspektive der ‚Positiven Organisationslehre (Positive Organizational Scholarship)‘ (siehe hierzu Cameron/Dutton/Quinn 2003) – die positiven Entwicklungsdynamiken, -kapazitäten und -prozesse von Organisationen und ihren Mitgliedern hervor. In dieser Entwicklungsdimension wird Resilienz konzeptualisiert als positive Adaptionfähigkeit von Organisationen angesichts besonders herausfordernder interner bzw. externer Handlungsbedingungen. Von positiver Adaptionfähigkeit ist die Rede, wenn erstens die Adaption oder Veränderung mit Blick auf bestimmte Handlungserwartungen gelingt und es sich zweitens um Herausforderungen handelt, die aus Sicht der Organisation und ihrer Mitglieder als Bedrohung oder Gefährdung guter Leistungsergebnisse („threat to good outcomes“) beurteilt werden (siehe hierzu Sutcliffe/Vogus 2003: 95).

Diese Bedeutungsdimensionen von Resilienz können auf Organisationskulturen übertragen werden. Im Anschluss an diese Entwicklungsdimension von Resilienz gehen wir davon aus, dass Organisationskulturen angesichts widriger oder bedrohlicher Anforderungen eine dynamische Lern- und Handlungsfähigkeit entwickeln, die es ihnen ermöglicht, sich auf unbekannte Herausforderungen einzustellen und diese zu bewältigen. Die Entwicklung einer solchen dynamischen Kapazität von Organisationskulturen richtet sich sowohl auf ihre Adaption an externe Herausforderungen als auch auf Anforderungen an eine unter problematischen Umweltbedingungen zu leistende interne Sozialintegration. Resilienz als positive Adaptionfähigkeit von Organisationskulturen schließt keineswegs aus, dass sich kulturelle Muster und Praktiken zuweilen als problematisch oder ungeeignet erweisen, um unerwartete Umweltereignisse oder Organisationskrisen zu bewältigen. Die besondere Qualität der Resilienz besteht jedoch darin, dass organisationskulturelle Probleme der internen Sozialintegration und der externen Anpassung nicht in Prozesse der Erosion zumindest zentraler organisationskultureller Identifikationskerne münden oder sogar soziale Anomie in Organisationen befördern.

⁴ In dieser Bedeutungsdimension wird Resilienz als Kapazität von Individuen, Teams und Organisationen verstanden, die sich in zwei Fähigkeiten ausdrückt (Sutcliffe/Vogus 2003: 96): „(1) the ability to absorb strain and preserve (or improve) functioning despite the presence of adversity“ sowie „(2) an ability to recover or bounce back from untoward events“.

Die Entwicklungsdimension der Resilienz postuliert hingegen, dass in Organisationen und Organisationskulturen ein sich selbst verstärkender Handlungszyklus entstehen kann, der die organisatorische Adaptionfähigkeit erhöht, indem angesichts neuer (fundamentaler) Herausforderungen die organisatorische Ressourcenbasis erweitert und gestärkt wird. Demnach können organisationskulturelle Orientierungsmuster und Praktiken so weiterentwickelt werden, dass sie latente interne wie externe Ressourcen aktivieren, kombinieren oder neu hervorbringen, die für eine positive Adaptionfähigkeit von Organisationen bedeutsam sind. Die erfolgreiche Bewältigung vorgängiger Organisationskrisen oder unerwarteter Umweltereignisse kann sich hierbei selbst als eine wichtige organisationskulturelle Ressource erweisen. Organisationskulturell erlernte Problemlösungsmuster werden dabei nicht unreflektiert auf neue interne oder externe Handlungsanforderungen übertragen und angewandt. Vielmehr werden diese organisationsintern reflektiert und mit Blick auf die neuen Anforderungen verändert oder neue Problemlösungsmuster entwickelt (siehe auch Weick/Sutcliffe 2007). Es handelt sich dabei letztlich um organisationskulturelle Adaptionfähigkeit auf der Basis eines kumulativen, sich selbst verstärkenden Kompetenzzuwachses in der Bewältigung widriger oder bedrohlicher Herausforderungen (siehe hierzu Sutcliffe/Vogus 2003: 97).⁵

Zusammenfassend kann Resilienz als positive Adaptionfähigkeit von Organisationskulturen in Anbetracht von unerwarteten Umweltereignissen, Organisationskrisen bzw. (intendierten) tief greifenden oder permanenten Veränderungsprozessen charakterisiert werden. Organisationskulturelle Resilienz zeichnet sich erstens dadurch aus, selbst in Organisationskrisen und bei problematischen Umweltherausforderungen die betriebliche Sozialintegration im Sinne dynamischer Stabilisierung aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Dies bedeutet, dass Organisationskulturen in der Lage sind, die für die betriebliche Sozialintegration zentralen organisatorischen Stabilitätsanker, wie soziales Vertrauen und Reziprozität, zu reproduzieren. Dynamische oder reproduktive Stabilisierung unterscheidet sich hierbei von konservierender Stabilität. Dy-

⁵ Dies wird deutlich, wenn Sutcliffe und Vogus (2003: 97) schreiben: „Resilience is relative, emerging and changing in transaction with specific circumstances or challenges ...But competence at one period is thought to make an individual, unit or organization more broadly adapted to the environment and prepared for competence in the next period...An entity not only survives/thrives by positively adjusting to current adversity, but also, in the process of responding, strengthens its capabilities to make future adjustments”.

namische Stabilisierung beinhaltet erstens, existente Stabilitätsanker angesichts erfolgter oder erwarteter (interner wie externer) Veränderungen auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit organisationsintern zu untersuchen. Zweitens umfasst sie Prozesse, in denen Stabilitätsanker in Bezug auf antizipierte oder wahrgenommene Umwelteignisse verändert werden. Schließlich bezieht sich die dynamische Stabilisierung auf Prozesse der organisationsinternen Klärung, Selbstvergewisserung und Bestärkung jener Stabilitätsanker, die es aus Sicht relevanter betrieblicher Akteure (z.B. Management, betriebliche Interessenvertretungen und Belegschaftsgruppen) im Rahmen von Veränderungs- und Innovationsprozessen zu erhalten gilt (siehe hierzu Becke 2007: 21). Eine positive Adaptionfähigkeit gerät allerdings an ihre Grenzen, wenn dominante Akteurskonstellationen in Unternehmen das hochgradig problematische Veränderungsmuster der ‚Hyper-Adaption‘ (Hatch/Schultz 2004) favorisieren, bei dem schnelle bzw. fundamentale Veränderungsprozesse überbetont werden, um mit dynamischen Umweltveränderungen Schritt zu halten. Im Falle der ‚Hyper-Adaption‘ werden für Unternehmen unverzichtbare Stabilitätsfaktoren (z.B. zentrale Unternehmensstrategien) und soziale Ressourcen (z.B. soziales Vertrauen und Reziprozität) aufgegeben, zu schnell verändert, vernachlässigt oder sogar zerstört, so dass die Überlebensfähigkeit von Unternehmen schließlich gefährdet wird.

Zweitens zeichnen sich adaptive Organisationskulturen dadurch aus, dass sie die positive Anpassungsfähigkeit von Unternehmen bei besonders problematischen oder krisenhaften Herausforderungen sowie in tief greifenden und permanenten organisatorischen Veränderungsprozessen unterstützen. Hierbei kommt es darauf an, dass Organisationskulturen die Lern- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen fördern, indem sie ihre Ressourcenbasis stärken und erweitern, um neue Herausforderungen konstruktiv bewältigen zu können. Organisationskulturen können die positive Adaptionfähigkeit von Unternehmen fördern, wenn sie hierfür förderliche kulturelle Muster und Praktiken hervorbringen: Zunächst einmal sind Organisationskulturen in Veränderungsprozessen als organisatorische Wissensspeicher bedeutsam. Sie enthalten für die positive Adaptionfähigkeit von Unternehmen zentrale Wissensbestände, wie hierfür bewährte kulturelle Orientierungsmuster, Praktiken, Handlungsrouinen, Verfahrens-, Problemlösungs- und Bewältigungsmuster, auf die in zukünftigen organisatorischen Veränderungs- und Innovationsprozessen zurückgegriffen werden kann (vgl. Weick/Westley 1996: 445; Weick/Quinn 1999: 378). Hierbei kommt es darauf an, dass diese organisationskulturellen Wissensbestände nicht schematisch auf neue Herausforderungen angewandt werden, sondern in Organisationskulturen Raum für ihre Überprüfung und Weiterentwicklung in Auseinandersetzung mit veränderten organisatorischen Handlungsbedingungen eröffnet wird. Darüber hinaus sind Organisationskulturen unverzichtbar für die soziale Legitimierung non-konformer oder experimenteller Handlungsweisen und Verfahren, die in Unternehmen eingesetzt werden,

um innovative Problemlösungsmuster zu erproben und ihre umweltorientierte Adaptionsfähigkeit zu erhöhen (siehe ebd.). Dies schließt auch ein, solche Problemlösungsmuster in Kooperation mit externen Akteuren zu entwickeln und zu erproben. Externe Innovationskooperationen können hierbei als Quelle für organisationskulturelle Lernprozesse genutzt werden, indem z.B. hierin entwickelte neue Orientierungs- und Problemlösungsmuster oder Handlungspraktiken situativ auf interne Arbeits- und Kooperationsprozesse adaptiert werden.

Vertrauen und institutionalisiertes Misstrauen als Basis adaptiver Organisationskulturen

Vertrauen wird im Folgenden primär als soziales Phänomen betrachtet, das auf der interpersonalen, der unternehmensinternen, der systemischen und der interorganisatorischen Ebene analysiert werden kann⁶. Vertrauen ist ein schillerndes und facettenreiches Konzept, das je nach disziplinärer Perspektive unterschiedlich definiert wird. Gleichwohl können mit Christel Lane (1998: 3 f.) drei zentrale übergreifende Elemente oder theoretische Grundannahmen mit Blick auf das Vertrauenskonzept identifiziert werden: Die erste Annahme geht von einem Mindestmaß an sozialer Interdependenz zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer oder -empfänger aus. Demnach werden Erwartungen über die Vertrauenswürdigkeit einer Person nur dann handlungsrelevant, wenn die Ausführung ihrer nachfolgenden Aktivitäten oder ihre Zielerreichung vom vorgängigen Handeln oder der Kooperation einer anderen Person abhängen. Die zweite Annahme richtet sich auf Vertrauen als sozialer Mechanismus, Risiken und Unsicherheit in Austauschbeziehungen zu bewältigen. Risiko und Unsicherheit sind aufgrund zeit- und informationsbezogener Probleme inhärente Charakteristika sozialer Austauschbeziehungen. In sozialen Austauschbeziehungen erfolgt die Reaktion oder Erwidern eines Gegenübers in der Regel mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung, wodurch ein Informationsproblem für den Handelnden entsteht, denn dieser bleibt (zunächst) in Unkenntnis darüber, ob, auf welche Weise und wann sein Gegenüber die erfolgte Handlung erwidern wird. Insofern sind Vorleistungen in sozialen Austauschbeziehungen stets an eine Risikobereitschaft der Handelnden gebunden. Die dritte theoretische Annahme bezieht sich auf den Glauben oder die Erwartung von

⁶ Zur Differenzierung unterschiedlicher Vertrauentypen siehe den Beitrag von Janina Evers und Joachim Hafkesbrink in diesem Band.

Personen, dass ihre Verletzlichkeit, die aus der Akzeptanz des vertrauensbezogenen Risikos resultiert, von anderen Partnern in der sozialen Austauschbeziehung nicht zu ihren Ungunsten ausgenutzt wird.

Vertrauen lässt sich damit in der Perspektive der sozialen Tauschtheorie als „vorweggenommener bzw. zeitlich verzögerter Tausch verstehen, in dem Akteure auf Reziprozität im Verhalten des Vertrauensnehmers in der Zukunft hoffen“ (Gilbert 2006: 125). Interpersonales Vertrauen bildet sich nach Giddens (1995) sukzessive in durch Kopräsenz geprägten sozialen Praktiken und Austauschbeziehungen heraus, die sich durch Gegenseitigkeit auszeichnen. Interpersonales Vertrauen oder Vertrauen in Personen beruht auf der Zuschreibung von Ehrenhaftigkeit, Zuverlässigkeit oder Zuneigung gegenüber Interaktionspartnern, d.h. auf dem Glauben an die moralische Integrität anderer Personen (ebd.: 48 f.). Für Organisationen ist interpersonales Vertrauen bedeutsam, da sich dadurch Handlungssituationen, die durch Mehrdeutigkeit und Kontingenz geprägt sind, überbrücken und soziale Komplexität reduzieren lassen (vgl. Luhmann 1989; Giddens 1995). Organisationen als umweltoffene soziale Systeme sind nicht nur auf interpersonales Vertrauen, sondern auch auf Systemvertrauen angewiesen, dass ihnen bzw. den von ihnen hervorgebrachten abstrakten Systemen (z.B. zertifizierte Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme) entgegengebracht wird. Systemvertrauen bezieht sich auf das Vertrauen in abstrakte Systeme, vor allem Expertensysteme, und deren Funktionsfähigkeit. Systemvertrauen setzt insofern institutionalisiertes Misstrauen voraus, als es auf Vertrauen in Misstrauen, d.h. in Kontrollen der Zuverlässigkeit abstrakter Systeme basiert, die unabhängig von Personen, deren Handlungsmotive und Interessen funktionieren (siehe Luhmann 1989: 58). Systemvertrauen in Wirtschaftsorganisationen kann sich beispielsweise aus der Sicht von Beschäftigten auf rechtliche Institutionen richten, die in und für diese Organisationen gelten, wie die betriebliche Mitbestimmung. Systemvertrauen ist jedoch häufig auf Vertrauen in Personen angewiesen, die an Zugangspunkten zu abstrakten Systemen tätig sind. Diesen Personen wird Vertrauen weniger auf der Basis erlebter Vertrautheit zuteil, sondern es handelt sich dabei um ein abgeleitetes Vertrauen in Personen, das in erster Linie auf deren Expertenstatus beruht (Giddens 1995: 109 ff.). Experten als Zugangspunkte zu abstrakten Systemen vermitteln (oder suggerieren) Normalität, Zuverlässigkeit, Beherrschbarkeit und Kontrollierbarkeit abstrakter Systeme gegenüber Außenstehenden.

Soziales Vertrauen bildet einen zentralen und zugleich fragilen organisatorischen Stabilitätsanker für die Adaptionfähigkeit von Unternehmen in komplexen und zunehmend dynamischen Umwelten. Stabilitätsanker richten sich auf unverzichtbare organisatorische Stärken, Kernkompetenzen und Ressourcen von Unternehmen. Sie beziehen sich zum einen auf das Verhältnis von Unternehmen zu ihren relevanten Umwelten und zum anderen auf die von Unternehmen zu leistende interne Sozialintegration (siehe hierzu Becke 2007). Die Zentralität sozialen Vertrauens resultiert daraus, dass es

sowohl für die Sozialintegration von Unternehmen und ihre Organisationskulturen als auch für die Außenbeziehungen von Unternehmen ein gleichermaßen relevanter organisatorischer Stabilitätsanker ist.

Die Zentralität sozialen Vertrauens⁷ als Stabilitätsanker für adaptive Organisationskulturen ergibt sich daraus, dass Vertrauen erstens für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der betrieblichen Sozialintegration in organisatorischen Veränderungsprozessen bedeutsam ist. So können existente Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Belegschaftsgruppen die Bereitschaft von Beschäftigten fördern, durch Unsicherheit, Unwägbarkeiten und zum Teil auch durch Zumutungen geprägte organisatorische Veränderungsprozesse mitzutragen (siehe Beckert/Metzner/Roehl 1998). Beschäftigte knüpfen ihre Unterstützungsbereitschaft geplanten Organisationswandels hierbei an die Erwartung, dass ihr Engagement im und für den Veränderungsprozess sowie von ihnen tolerierte Zumutungen zu einem späteren Zeitpunkt seitens des Managements in angemessener Form erwidert werden (vgl. Becke 2008, Kotthoff 1998).

Zweitens sind Unternehmen in komplexen und zunehmend dynamischen Umwelten verstärkt auf eine flexible, situationsangemessene unternehmensinterne Handlungskoordination und Aufgabenbewältigung dezentraler Einheiten sowie ihrer Beschäftigten angewiesen. Dies gilt in besonderem Maße für Arbeiten mit größeren Autonomiespielräumen, bei denen Beschäftigte in erhöhtem Umfang betrieblich relevante Ungewissheitszonen kontrollieren (siehe hierzu Zündorf 1986). Eine flexible Handlungskoordination erfordert eine zumindest partielle Rücknahme der Fremdkontrolle des Arbeitshandelns, die oft mit einem tendenziellen Wandel des Kontrollmodus von direkter, personen- und prozessbezogener Fremdkontrolle zur Ergebniskontrolle einhergeht. Letztere setzt auf eine weitreichende Selbststeuerung des Arbeitshandelns durch Beschäftigte. Diese Selbststeuerung setzt auf Seiten des Managements die Delegation entsprechender Handlungs- und Entscheidungskompetenzen an Mitarbeitende voraus. Diese Delegation bedeutet zugleich einen partiellen Kontrollverzicht, der an die Bereitschaft von Managementvertretern gebunden ist, Beschäftigten zu vertrauen, dass sie die ihnen übertragenen arbeitsbezogenen Selbststeuerungsspielräume (auch) im betrieblichen Interesse nutzen werden.

⁷ Vertrauen kann generell definiert werden als „the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another’s intentions or behaviours” (McEvily/Perrone/Zaheer 2003: 92).

Drittens kann die Adaptionfähigkeit von Unternehmen und ihren Organisationskulturen durch Vertrauen gefördert werden, wenn Beschäftigten Freiräume für Kreativitätserleben und experimentelles Arbeitshandeln gewährt werden, in denen sie ihre innovativen Wissensbestände einbringen können. Solche vertrauensbasierten Freiräume bilden daher eine nicht zu unterschätzende Quelle für die Generierung von Innovationen (siehe auch Bleicher 2005: 30 f.). Vertrauen durch die Gewähr von Kreativitätsfreiräumen bedeutet zugleich, Beschäftigte als Träger von Veränderungsprozessen anzuerkennen.

Vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen sind gerade bei intensivem ökonomischen Wettbewerb sehr voraussetzungsvoll, denn Vertrauensvorschlüsse können sich hier als ein besonders riskantes Unterfangen erweisen, wenn dabei von Vertrauensnehmern einseitig innovative Wissensbestände abgeschöpft werden (siehe auch Lane 1998). Derartige Risiken bestehen beispielsweise bei der Anbahnung von Entwicklungspartnerschaften zwischen Unternehmen oder aber in Open-Innovation-Prozessen. Vertrauen bildet gleichwohl auch mit Blick auf die Gestaltung der Außenbeziehungen von Unternehmen einen zentralen Stabilitätsanker für eine positive Adaptionfähigkeit von Unternehmen und ihren Organisationskulturen: Die schrittweise Anbahnung von Vertrauensbeziehungen zu Kunden oder zwischen Vertretern unterschiedlicher Unternehmen ermöglicht oft erst einen Austausch sensibler Informationen und Wissensbestände, die für gemeinsame Innovationsvorhaben unverzichtbar sind.

Für die Gestaltung der Außenbeziehungen ist zudem bedeutsam, ob und inwiefern es Unternehmen gelingt, auch in organisatorischen Veränderungsprozessen Kundenvertrauen herzustellen und aufrechtzuerhalten. Kundenvertrauen richtet sich auf Kundenerwartungen hinsichtlich des (produktspezifischen) Problemlösungsangebots von Unternehmen (siehe Schweer/Thies 2003: 63). Aus Kundensicht erweist sich vor allem eine ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung von Unternehmen, bei der Kundenwünsche berücksichtigt und Beschwerden zur Zufriedenheit der Kunden bearbeitet werden, als besonders vertrauensfördernd (ebd.: 65). Organisatorische Veränderungsprozesse bedeuten eine besondere Belastungsprobe für die Aufrechterhaltung von Kundenvertrauen, geht es doch darum, die Verlässlichkeit des Problemlösungsangebots von Unternehmen gegenüber Kunden auch zu gewährleisten, wenn unternehmensinterne Reorganisationsprozesse erfolgen, die direkt oder indirekt Kundenbeziehungen beeinflussen (zur Problematik der Verlässlichkeit siehe Hannan/Freeman 1984).

Unserer Einschätzung nach besteht weiterer Forschungsbedarf im Hinblick auf das Verhältnis von interner und externer Vertrauensgestaltung angesichts geplanten Organisationswandels. Im Kern geht es dabei um die Frage, inwiefern die Qualität unter-

nehmensinterner Vertrauensbeziehungen die nach außen gerichteten Vertrauensbeziehungen von Unternehmen gegenüber Kunden und sozialen Anspruchsgruppen beeinflussen.

Trotz dieser vielfältigen Potenziale von Vertrauen wird in diesem Beitrag der Begriff der Vertrauenskultur nur sehr moderat angewandt. Der Begriff der Vertrauenskultur wird im Folgenden lediglich im Sinne vertrauensbasierter und zugleich innovationsförderlicher Organisationskulturen verwendet. Diese Zurückhaltung erklärt sich daraus, dass ‚Vertrauenskultur‘ eine starke normative Konnotation aufweist und dadurch nur allzu leicht die potenziellen Schattenseiten von Vertrauen aus dem Blick geraten (vgl. hierzu Bleses in diesem Band; Gargiulo/Ertug 2006), wie eine tendenzielle soziale Schließung organisationsinterner Vertrauensbeziehungen gegenüber Innovationsimpulsen oder Veränderungsvorhaben. Besonders besteht die Gefahr, dass Vertrauen und Misstrauen⁸ hierbei als dichotomes Kontinuum bzw. als Ausschließungsverhältnis verstanden werden (siehe exemplarisch Gondek et al. 1986). Wir gehen hingegen davon aus, dass Vertrauen und Misstrauen in sozialen Handlungssituationen koexistent sein können. Misstrauen ist dabei zu verstehen als situationsspezifisches, erfahrungsbasiertes und „konkretes Misstrauen gegenüber einer bestimmten Person oder Institution“ (Neuberger 2006: 42) oder aber gegenüber organisationsintern etablierten Wahrnehmungs-, Interpretations- und Problemlösungsmustern betrieblicher Realität. Im letztgenannten Fall äußert sich Misstrauen in der Institutionalisierung von Zweifel an bisher unhinterfragten (verhaltens- oder umweltbezogenen) Erwartungen und sozialen Praktiken (siehe hierzu Weick 1998: 320 ff.). In Organisationen kann z.B. Vertrauensmissbrauch eingeeht werden durch misstrauensbasierte Mechanismen, wie Kontrollen oder Sicherungsvorkehrungen, die im Sinne von „guardians of trust“ letztlich dem Schutz von Vertrauen dienen (vgl. ebd.: 47; Drepper 2006: 197 f.). Bei derartigen Mechanismen handelt es sich im Kern um Erscheinungsformen institutionalisierten Misstrauens.

Adaptive Organisationskulturen sind auf die Existenz betrieblich institutionalisierten Misstrauens angewiesen, um Vertrauensmissbrauch und Schattenseiten des Vertrauens

⁸ Misstrauen wird hier verstanden als „Mangel an Zutrauen (confidence) in den Anderen, eine Besorgnis, dass der Andere so handeln könnte, dass er einem schadet, dass er sich nicht um das Wohlergehen der Person kümmert oder dass er beabsichtigt, ihr einen Schaden zuzufügen oder feindselig ist (Govier 1994: 240; zit. nach Neuberger 2006: 42).

möglichst frühzeitig zu erkennen und organisationsintern situationsadäquat zu thematisieren und zu bearbeiten. Institutionalisiertes Misstrauen trägt zudem dazu bei, etablierte Wahrnehmungs- und Problemlösungsmuster auf ihre möglichen ‚blinden Flecken‘ hin zu hinterfragen. Institutionalisiertes Misstrauen zielt also auf den Schutz von Vertrauen durch die Vermeidung von Vertrauensmissbrauch ab. Zudem kann es eine Quelle von Innovationen bilden, indem unhinterfragte Wahrnehmungsmuster und Problemlösungsmuster überprüft werden.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche potenzielle Relevanz Vertrauen im Rahmen organisationskultureller Orientierungsmuster und Wissensbestände aufweisen kann. Die soziale Bedeutung von Vertrauen in Organisationskulturen wird geprägt durch arbeitsbezogene Interaktions- und Kooperationsprozesse und damit verbundene Alltagspraktiken. Diese Prozesse und Praktiken, welche die Entwicklung oder Regression von Vertrauensbeziehungen fördern können, lassen sich nicht hinreichend verstehen und analysieren, ohne den Einfluss organisationaler Basisannahmen zu berücksichtigen, die sich auf Vertrauen in Organisationen richten. In der kulturellen Wissensbasis von Unternehmen sedimentierte Grundannahmen können sich direkt oder indirekt auf Vertrauen beziehen. Eine direkte Bezugnahme erfolgt im Falle von Basisannahmen, die sich auf die Bedeutung von Vertrauen für die Gestaltung interner oder externer Sozialbeziehungen sowie für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben oder auf das für Unternehmen relevante systemische Vertrauen richten. Von besonderer Bedeutung sind hierbei kollektiv weitgehend geteilte, alltagsweltliche und zumeist unhinterfragte implizite Vertrauensatheorien (siehe Schweer/Thies 2003)⁹. Es handelt sich hierbei um organisationskulturell sedimentierte Wissensbestände, die Auskunft darüber geben, was die Vertrauenswürdigkeit eines Interaktionspartners ausmacht, welche Verhaltensweisen im Umgang mit vertrauenswürdigen und -unwürdigen Interaktionspartnern erwartet werden und welche Bedeutung Misstrauen in Organisationen und

⁹ Martin Schweer und Barbara Thies (2003: 8) konzeptualisieren aus sozialpsychologischer Perspektive implizite Vertrauensatheorien als subjektive Alltagstheorien. In der hier vorgestellten Variante impliziter Vertrauensatheorien liegt die Betonung auf impliziten, gemeinsam geteilten, d.h. kollektiven Vertrauensatheorien, ohne die Relevanz subjektiver impliziter Vertrauensatheorien in Abrede zu stellen. Die Analyse kollektiver impliziter Vertrauensatheorien und der Zusammenhang zwischen subjektiven und kollektiven vertrauensbezogenen Alltagstheorien bedürfen gerade mit Blick auf organisatorische Veränderungsprozesse noch weiterer theoretischer Konzeptualisierung und empirischer Analysen.

externen Innovationskooperationen zukommt. Diese impliziten Vertrauenstheorien schließen Bewertungskriterien der Vertrauenswürdigkeit von Interaktionspartnern sowie Vorstellungen über die Gewähr und den Entzug von Vertrauen in Organisationskulturen ein.

Im Spektrum organisationskulturell verankerter Basisannahmen befinden sich auch Annahmen, die sich nur mittelbar auf Vertrauen beziehen, aber gleichwohl für die Entwicklung, Aufrechtgestaltung oder Ausgestaltung von Vertrauen in Organisationen und mit Blick auf Akteure in der Unternehmensumwelt hochgradig bedeutsam sein können. Dies lässt sich anhand von zwei Beispielen veranschaulichen: So existieren in jeder Organisationskultur implizite Basisannahmen über das Menschenbild, das dem in einer Organisation dominanten Führungshandeln sowie betrieblichen Arbeitskrfteinsatz- und Kontrollstrategien zugrunde liegt. Gehen diese Basisannahmen beispielsweise von einem eigennutzzentrierten Menschenbild aus, z.B. in Anlehnung an das Modell des ‚homo oeconomicus‘, so werden auf organisatorischer Ebene und im Führungshandeln tendenziell direkte Kontrollmechanismen bzw. ökonomische Anreizstrukturen als Hebel für motivationsförderliche Leistungssteigerungen mit Blick auf das Arbeitshandeln von Beschäftigten überbetont. In der Perspektive des eigennutzzentrierten Menschenbilds reduziert sich Vertrauen auf den Typus des kalkulativen Vertrauens (siehe ausführlich hierzu Coleman 1982). Dieses Verständnis von Vertrauen geht von der Annahme aus, dass Menschen rational handelnde Akteure sind. Rationalität wird dabei verstanden als „the intention of actors to pursue their actions in order to gain their maximum utility“ (Lane 1998: 5). Dies impliziert ein individualistisches Entscheidungsverhalten, wobei ein potenzieller Vertrauensgeber in neuen sozialen Situationen sich nach Abwägung individueller Kosten und Nutzen stets erneut entscheidet, Vertrauen zu gewähren. In der Perspektive dieses Menschenbildes wird ausgeklammert, dass die Herausbildung von (interpersonalem) Vertrauen stets an Vorleistungen gebunden ist. Stabile Vertrauensbeziehungen können sich demnach nur im Rahmen von Tauschakten entwickeln, „die insgesamt nicht zu einem Ungleichgewicht von Risiken (d.h. kalkulierten Vertrauensbrüchen) und Gewinnen zulasten letzterer führen“ (Lüdtke 1983: 72).

Das zweite Beispiel bezieht sich auf organisationskulturelle Basisannahmen, die sich auf die Unternehmensumwelt richten. Gehen diese Basisannahmen davon aus, dass die Unternehmen umgebende Umwelt primär als feindlich oder problematisch definiert wird, ist kaum zu erwarten, dass Unternehmensvertreter sich um eine vertrauensbasierte Entwicklung unternehmensübergreifender strategischer Allianzen oder Kooperationsnetzwerke bemühen werden, da sie anderen Unternehmen und sozialen Anspruchsgruppen sowie deren Repräsentanten vorwiegend mit Misstrauen begegnen. In Sub- und Arbeitskulturen können sich allerdings differente soziale Bedeutungen von

Vertrauen und kulturelle Praktiken des Umgangs mit Vertrauen und Misstrauen herausbilden (siehe hierzu auch Bleses, in diesem Band).

4 Konzeptionelle Entwicklungslinien ‚organisationaler Achtsamkeit‘

Eine nachhaltige Adaptionfähigkeit von Unternehmen und ihrer Organisationskulturen in zunehmend dynamischen Umwelten zu ermöglichen, ist sehr voraussetzungsvoll. Nachhaltige Adaptionfähigkeit bedeutet, organisatorische Stabilitäts- und Flexibilitätsbedarfe in Anbetracht von Umweltveränderungen so miteinander auszubalancieren, dass Unternehmen möglichst dauerhaft innovations- und überlebensfähig bleiben. Unternehmen stehen dabei vor einer doppelten Herausforderung des Organisierens: Erstens kommt es darauf an, nicht intendierte Effekte des Organisierens, welche die betriebliche Sozialintegration oder die Gestaltung der Außenbeziehungen von Unternehmen maßgeblich beeinträchtigen, möglichst frühzeitig zu antizipieren oder aber im Falle ihres Eintritts möglichst zu begrenzen sowie lern- und problemlösungsorientiert zu bearbeiten. Zweitens gilt es, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen in organisatorischen Veränderungsprozessen zu erhalten. Dies schließt nicht nur eine Vermeidung oder den Abbau von Innovationsblockaden, sondern vielmehr auch die Entfaltung bisher nicht genutzter oder unbeachteter organisatorischer wie innerorganisatorischer Innovationspotenziale ein. Eine Grundvoraussetzung hierfür bildet die Entwicklung adaptiver Vertrauenskulturen in Organisationen. Unseres Erachtens kann diese doppelte Herausforderung des Organisierens in zunehmend dynamischen Umwelten durch organisationale Achtsamkeit konstruktiv bewältigt werden.

Unter organisationaler Achtsamkeit wird im Verbundvorhaben 8iNNO eine systematische organisatorische Aufgeschlossenheit sowohl für Innovationspotenziale und -grenzen als auch für emergente nicht intendierte soziale Folgen geplanter Flexibilisierungs- und Veränderungsprozesse verstanden. Organisationale Achtsamkeit kann als eine grundlegende organisatorische Fähigkeit zur Förderung der Adaptionfähigkeit von Unternehmen und ihrer Organisationskulturen in komplexen und dynamischen Umwelten verstanden werden. Um diese organisatorische Fähigkeit zu entwickeln, bedarf es eines entsprechenden organisatorischen Gestaltungskonzepts für Veränderungs- und Innovationsprozesse, das auf eine Entfaltung und Entwicklung adaptiver und vertrauensförderlicher Organisationskulturen abzielt.

Im Sinne eines ‚Frühwarnsystems‘ ermöglicht organisationale Achtsamkeit erstens, (sich abzeichnende) Risikopotenziale für die Adaptionfähigkeit von Unternehmen oder nicht intendierte emergente Folgen von Reorganisations- und Flexibilisierungsstrategien möglichst frühzeitig zu antizipieren und zu erkennen (siehe Becke 2009).

Derartige Risikopotenziale können beispielsweise in der Schädigung unverzichtbarer organisatorischer Stabilitätsanker, wie Vertrauen und Reziprozität, bestehen. Im Falle bereits eingetretener ungeplanter Folgen organisatorischer Veränderungsprozesse eröffnet organisationale Achtsamkeit Optionen für eine lern- und problemlösungsorientierte Bearbeitung derartiger emergenter Effekte bzw. eine Begrenzung eingetretener Risiken.

Organisationale Achtsamkeit zielt zweitens auf die Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen im Sinne der Erschließung neuer Handlungsräume (Nowotny 2005). Verfahren und Maßnahmen organisatorischer Selbstbeobachtung dienen hierbei dazu, sich anbahnende bzw. bis dato unbeachtete Innovationspotenziale (von Vertrauensbeziehungen) und Innovationsbarrieren einschließlich der damit verbundenen impliziten Basisannahmen bei als notwendig erachteten organisatorischen Veränderungsprozessen zu erkennen und organisationsintern zu reflektieren. Organisationale Achtsamkeit kann durch die Förderung organisatorischer Selbstreflexion Prozesse des Organisationslernens unterstützen (Levinthal/Rerup 2006).

Das im Rahmen des Verbundvorhabens ‚8iNNO – Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen‘ zugrunde liegende Verständnis organisationaler Achtsamkeit knüpft in spezifischer Weise an konzeptionelle Entwicklungslinien an, die im Rahmen von zwei grundlegende Perspektiven, d.h. der Individual- und der Organisationsperspektive von Achtsamkeit verortet werden können. In der Individualperspektive geht es um achtsame individuelle Wahrnehmungsprozesse. Zu unterscheiden sind in dieser Perspektive die beiden Entwicklungslinien der meditativen und der sozial-kognitiven Achtsamkeit (siehe zu dieser Differenzierung Yeganeh/Kolb 2009). Die Organisationsperspektive negiert zwar keineswegs die Bedeutung achtsamer individueller Wahrnehmungsprozesse und Alltagspraktiken, hebt allerdings hervor, dass das Achtsamkeitsprinzip auf organisatorischer Ebene zu verankern ist, um die Problemlösungs- und Adaptionfähigkeit von Organisationen angesichts umweltorientierter Unsicherheit und Dynamik zu erhöhen. Inspiriert von der Individualperspektive entwickelten Karl Weick und Kathleen Sutcliffe (2003 und 2007) das Konzept der organisationalen Achtsamkeit, das sich auf so genannte ‚High Reliability‘-Organisationen bezieht.

Im Folgenden werden zunächst zentrale konzeptionelle Entwicklungslinien organisationaler Achtsamkeit vorgestellt und anschließend kritisch mit Blick auf organisatorische Veränderungs- und Innovationsprozesse reflektiert. Diese Reflexion dient dazu, ein Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit für adaptive Organisationskulturen zu entwickeln. Im Anschluss daran werden die konzeptionellen Eckpfeiler dieses Gestaltungskonzepts skizziert.

4.1 Achtsamkeit in der Individualperspektive

Die Ursprünge des Konzepts der Achtsamkeit gehen auf inzwischen mehr als zweijahrtausendealte philosophische und religiöse Achtsamkeitsvorstellungen und –praktiken zurück, wie sie beispielsweise in der christlichen Mystik, im Taoismus und im Buddhismus vorzufinden sind (vgl. hierzu Sölle 2004; Stutz 2008; Nhat Hanh 2009; Hallier 2009). So unterschiedlich die religiösen und philosophischen Weltansichten sein mögen, richten sich die damit verbundenen meditativen Achtsamkeitspraktiken auf das einzelne Individuum sowie dessen Wahrnehmung und Erforschung der eigenen Innenwelt (z.B. Körperempfinden, Gedanken und Emotionen) und der sinnlichen Erfahrung ihrer Außenwelt (siehe Weiss/Harrer/Dietz 2010: 31 f.). Erst in der Adaption oder Auseinandersetzung mit dieser spirituell-philosophisch geprägten meditativen Entwicklungslinie der Achtsamkeit wurde das Konzept der Achtsamkeit in unterschiedliche Ansätze der Psychotherapie sowie der Individual- und Sozialpsychologie integriert. In Anlehnung an Yeganeh und Kolb (2009) können in der Individualperspektive daher heute zwei Entwicklungsstränge von Achtsamkeitskonzeptionen unterschieden werden: das meditative und das sozial-kognitive Achtsamkeitsverständnis, die beide im Folgenden skizziert werden.

Meditative Achtsamkeit

Eine zentrale Bedeutung erhält die *meditative Achtsamkeit* im Buddhismus¹⁰. Hierbei zielt die buddhistische Praxis der Achtsamkeit auf die vollkommene Befreiung von Menschen. Achtsamkeit soll durch Methoden und (Atem-)Techniken der Meditation entwickelt und geschult werden. Achtsamkeit wird in der buddhistischen Tradition als die Fähigkeit verstanden, „in jedem Augenblick unseres täglichen Lebens wirklich präsent zu sein“ (Nhat Hanh 2009: 19). Sie bezieht sich auf die Wahrnehmung eines Gegenstands oder Vorgangs mit vollständiger Aufmerksamkeit und ist dabei stets auf den gegenwärtigen Augenblick gerichtet (vgl. ebd.; Hallier 2009)¹¹. Die buddhistische

¹⁰ Die Zentralität von Achtsamkeit kommt vor allem in zwei grundlegenden buddhistischen Schriften zum Ausdruck (siehe Hallier 2009: 303): das Anapanasati Sutra (Sutra des bewussten Atmens) und das Satipatthana Sutra (das Sutra der vier Verankerungen der Achtsamkeit).

¹¹ Auf diese starke Betonung der Gegenwärtigkeit im Buddhismus weist Nhat Hanh (2009: 17) hin: „Buddha lehrt uns nämlich, dass es der gegenwärtige Augenblick ist, der zum schönsten Augenblick unseres Lebens werden kann ...Denn wirkliches Leben erfahren wir nur im Hier

Achtsamkeitspraxis umfasst vier Leitprinzipien der Wahrnehmung (vgl. ebd.: 301-303; Weiss/Harrer/Dietz 2010: 23-30): Achtsamkeit setzt erstens *mentale Konzentration* im Sinne bewusster Lenkung der Aufmerksamkeit auf ein Beobachtungsobjekt in der gegenwärtigen Innen- und Außenwelt von Individuen voraus („reine Aufmerksamkeit“). Zweitens beinhaltet Achtsamkeit *Akzeptanz* im Sinne reiner Betrachtung. Akzeptanz meint hierbei, „den gegenwärtigen Moment so anzunehmen, wie er ist“ (ebd.: 26). Hierbei gilt es, eine Haltung einzuüben, wonach im Wahrnehmungsprozess auftauchende (negative) Gefühle, Bewertungen und Erwartungen registriert und anerkannt werden. Diese werden damit selbst zum Gegenstand achtsamer Wahrnehmung. Hierdurch soll eine Offenheit „für das, was passiert“ (Hallier 2009: 302) erzeugt werden. Drittens ist achtsame Wahrnehmung durch Prozesshaftigkeit oder *Gegenwärtigkeit* im Sinne des Nicht-Verhaftet-Seins geprägt (Germer 2009: 21 ff.). Die achtsame Wahrnehmung soll sich demnach auf das gegenwärtige Geschehen einschließlich des ablaufenden Stroms der eigenen Gedanken und Gefühle richten und diese nur registrieren. Damit verbindet sich die Überzeugung, dass sich wiederholende Gedanken (z.B. Grübeleien) ihre eigendynamische Wirkmächtigkeit verlieren, wenn sie bewusst wahrgenommen werden. Achtsamkeit soll dadurch die Freiheitsgrade des Denkens und Handelns erhöhen. Diese Betonung von Prozesshaftigkeit entspringt der buddhistischen Vorstellung, wonach Stabilität und Dauerhaftigkeit lediglich eine Illusion seien und sich die Welt letztlich in einem Prozess dauernder Veränderung befinde. Dementsprechend sollen Wandel bzw. das Fließen in der menschlichen Innenwelt wie in der Außenwelt zum Gegenstand der Beobachtung und Erfahrung werden (siehe Weiss/Harrer/Dietz 2010: 33). Schließlich beinhaltet Achtsamkeit ein viertes Element: die *Entwicklung und das Kultivieren eines ‚inneren Beobachters‘* durch Einübung achtsamer Wahrnehmung. Der ‚innere Beobachter‘ ermöglicht es, das Beobachten und das Beobachtete auseinanderzuhalten, d.h. inneren Abstand von auftauchenden Ge-

und Jetzt. Die Vergangenheit ist schon vorüber, die Zukunft ist noch nicht da. Nur im gegenwärtigen Augenblick können wir das Leben wirklich berühren.“

danken und Gefühlen zu gewinnen anstatt sich mit diesen zu identifizieren und von ihnen mitreißen zu lassen¹².

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde das Konzept der meditativen Achtsamkeit in westliche psychotherapeutische Konzepte und Therapien integriert. Anklänge an die meditative Ausrichtung von Achtsamkeit in der buddhistischen Tradition finden sich beispielsweise in der Gestalttherapie, der erfahrungs- und körperorientierten Psychotherapie (z.B. die Hakomi-Therapie) oder aber besonders ausgeprägt im Therapieprogramm des ‚Mindful-Based Stress Reduction‘, das unter anderem zur Bewältigung von Stress und Traumata sowie zur Burnout-Prophylaxe eingesetzt wird (vgl. Hallier 2009; Germer 2009; Weiss/Harrer/Dietz 2010). Mittlerweile wird Achtsamkeit als methodisches Konzept in unterschiedlichen Therapierichtungen und bei Patienten mit sehr unterschiedlichen Krankheitsbildern (z.B. bei Depression, Borderline) angewandt und ist in den Mainstream der Psychologie, Sozialpsychologie und Medizin integriert (vgl. Yeganeh/Kolb 2009; Germer 2009).

Sozial-kognitive Achtsamkeit

In der Psychotherapie, aber auch in der Psychologie bzw. der Sozialpsychologie wurden verstärkt in den 1980er Jahren sozial-kognitive Achtsamkeitskonzepte entwickelt, die sich trotz einiger Gemeinsamkeit (siehe hierzu Fulton/Siegel 2009), wie die Aufmerksamkeit auf neue Ereignisse, die Prozessorientierung, sowie die Entwicklung eines konzeptionellen und methodischen Rahmens zum Verständnis psychischer Störungen, stark vom meditativen Achtsamkeitsverständnis abgrenzen. Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal basiert darauf, dass sozial-kognitive Achtsamkeitskonzepte stark in einem westlich geprägten Wissenschaftsverständnis verankert sind (siehe Langer 1989: 78), das sich unter anderem an den Grundprinzipien des kritischen Rationalismus orientiert. So wird Achtsamkeit in wissenschaftlich operationalisierte und empirisch überprüfbare Konzepte, psychologische Experimente, Testverfahren und Therapien übersetzt. Zudem werden psychologische und psychotherapeutische Ansätze einer forschungsbasierten Evaluation hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für das psychophysische Wohlbefinden bzw. die Gesundheit von Individuen unterzogen (siehe hierzu

¹² Weiss et al. (2010: 29 f.) verweisen hierzu auf den Sufi-Poeten Rumi, für den Achtsamkeit bedeutet, „die Gedanken und Gefühle wie Gäste willkommen zu heißen, sie kommen, aber auch wieder gehen zu lassen“.

beispielhaft Weiss/Harrer/Dietz 2010). Die sozial-kognitive Entwicklungslinie ist daher durch eine tendenzielle Verwissenschaftlichung von Achtsamkeit in der Individualperspektive gekennzeichnet.

Ein zweiter Unterschied liegt im unterschiedlichen Fokus der beiden Achtsamkeitsverständnisse (siehe Yeganeh/Kolb 2009: 4): Im Zentrum meditativer Achtsamkeit steht die Gegenwärtigkeit der Aufmerksamkeit auf bestimmte Objekte. Mentale Prozesse sind darauf gerichtet, eine Ablenkung von beobachteten Objekten, z.B. durch Gedankenströme oder Gefühle, zu vermeiden und einen Zustand der Achtsamkeit aufrechtzuerhalten (siehe auch Weick/Putnam 2009: 89 f.)¹³. Hingegen betont das sozial-kognitive Achtsamkeitsverständnis die kognitive Anwendung von Achtsamkeit als Beitrag zur Lösung sozialer Probleme (siehe explizit Langer/Moldoveanu 2000a: 6). Diese explizite Bezugnahme von Achtsamkeit auf soziale Probleme wird als ein grundlegender Unterschied zum innerweltlich orientierten meditativen Achtsamkeitsverständnis betrachtet. In der sozial-kognitiven Perspektive wird Achtsamkeit nicht nur als ein analytisches psychologisches bzw. sozialpsychologisches Konzept, sondern zugleich als ein (sozial)psychologischer Gestaltungsansatz zur Bearbeitung und Lösung sozialer Probleme in den Blick genommen. Achtsamkeit wird hierbei als Antipode zu Unachtsamkeit (*'mindlessness'*), d.h. verfestigten und dominanten mentalen Kategorien und Handlungsmustern (z.B. Gewohnheiten und Routinehandeln oder eingeschliffenen Wegen, Probleme zu lösen) von Individuen oder sozialen Gruppen gesehen, die in Bereichen des sozialen Lebens Probleme erzeugen (siehe auch von Stern 2004: 23 f.). Beispiele hierfür bilden soziale Stereotypen und Vorurteile als Basis für die soziale Diskriminierung von Minderheiten oder aber eine Fixierung auf etablierte Wahrnehmungsmuster und Handlungs routinen in beruflichen Handlungsfeldern, die sich in komplexen Handlungssituationen als Ursache von durch Menschen verursachte Katastrophen (z.B. Reaktorunfälle, Havarien) erweisen können. Die gestaltungsorientierte sozialpsychologische Forschung zu Achtsamkeit bezieht sich vor-

¹³ Dies wird deutlich in der Charakterisierung östlichen Denkens, die Weick und Putnam (2009: 89 f.) vornehmen: „In Eastern thought, to be where you are with all your mind means to pay more attention to internal processes of mind rather than to the contents of mind. Eastern mindfulness means having the ability to hang on to current objects; remember them; and not lose sight of them through distraction, wandering attention, associative thinking, explaining away, or rejection... Not wobbling is characteristic of powerful mindfulness and, in combination with one-pointed concentration, produces penetrative insights or wisdom”.

wiegend auf Gesundheitsfragen, den demografischen Wandel, Unternehmen und Veränderungen in der Arbeitswelt sowie auf das Bildungssystem und Lernprozesse (vgl. als Überblick ebd.: 2-4; Langer/Moldoveanu 2000b: 130 ff.). Ein Beispiel hierfür liegt in der Erforschung mentaler Achtsamkeitstechniken in ihrer Bedeutung für die Vermeidung arbeitsbezogener Burnouttrisiken sowie zur Steigerung von Kreativität in Arbeitsprozessen (siehe hierzu ausführlich Langer 1989).

Der Gestaltungsanspruch des Konzepts der Achtsamkeit richtet sich nach Langer und Moldoveanu (2000b: 129 f.) auf die Veränderung von Individuen und Institutionen, und zwar durch die Doppelstrategie einer Steigerung von Achtsamkeit und der Reduzierung von Unachtsamkeit. Achtsamkeit soll durch die Einführung und Verankerung von neuen mentalen Modellen und Handlungspraktiken erhöht werden, welche darauf abzielen, die Aufmerksamkeit von Akteuren für vielfältige Perspektiven zu erhöhen. Unachtsamkeit soll vermindert werden, indem existente mentale Modelle und Praktiken so verändert werden, dass Elemente entfernt werden, die Unachtsamkeit fördern. Obwohl der Fokus der sozial-kognitiven Achtsamkeitsperspektive auf der Erzeugung neuer bzw. der Veränderung bis dato dominanter mentaler Modelle und Kategorien liegt, wird in diesem Gestaltungsanspruch deutlich, dass auch ein institutioneller Wandel intendiert ist, der sich sowohl auf Erwerbsarbeitsorganisationen als auch auf soziale Teilsysteme, wie das Bildungssystem, erstrecken soll (ebd.: 130). Wie dieser Wandel jedoch realisiert werden soll, bleibt in der sozial-kognitiven Perspektive vergleichsweise vage.

Drittens unterscheiden sich diese beiden grundlegenden Entwicklungslinien individueller Achtsamkeit mit Blick auf die von ihnen favorisierten Praktiken und Techniken (Weick/Putnam 2009). Meditative Achtsamkeit setzt hierbei auf Meditations- und Atemtechniken, die Akzeptanz von Gedankenströmen und erlebter Gefühle und eine an Gegenwärtigkeit orientierte Aufmerksamkeit. Hingegen misst sozial-kognitive Achtsamkeit der Meditation einen vergleichsweise geringeren Stellenwert zu. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Achtsamkeitspraktiken der Förderung von Zweifel an dominanten mentalen Kategorien, die Suche nach Informationen und Daten, die solchen Kategorien widersprechen, sowie die Entwicklung neuer Denk- und Handlungsweisen (ebd.).

Für die Konzeptualisierung von Achtsamkeit im Rahmen eines sozial-kognitiven Achtsamkeitsverständnisses sind die Studien und konzeptionellen Überlegungen von Ellen Langer besonders bedeutsam. Die sozial-kognitive Perspektive geht demnach von einem Prozessverständnis der Achtsamkeit aus, d.h. Achtsamkeit wird als „process of drawing novel distinctions“ (Langer/Moldoveanu 2000a: 1) verstanden. Achtsamkeit ist hier geprägt durch eine grundlegende Aufgeschlossenheit für Wandel in zeitlicher Hinsicht und mit Blick auf unterschiedliche Kontext- und Rahmenbe-

dingungen. Dies schließt die Sensibilität für Neues und damit auch für unerwartete Entwicklungen und Ereignisse ein (siehe ebd.: 4). Es geht darum, neue Unterscheidungen zu treffen, die gegenwärtigen Situationen angemessen sind anstatt an in der Vergangenheit vorgenommenen Unterscheidungen und verfestigten mentalen Kategorien der Wahrnehmung sozialer Realität festzuhalten. Regeln und Handlungsrouninen, die auf solchen verfestigten Kategorien und Unterscheidungen basieren, werden hierbei als Mechanismen betrachtet, die ein durch Unachtsamkeit geprägtes Handeln begünstigen (ebd.: 2).

Achtsamkeit als kognitiver Prozess, neue Unterscheidungen vorzunehmen, äußert sich demnach in vier grundlegenden Handlungsorientierungen von Menschen (vgl. ebd.; Langer 1989: 62-77): Erstens manifestiert sich Achtsamkeit in der *Erzeugung neuer mentaler Kategorien*, um die individuelle Wahrnehmung zu strukturieren. Dies schließt eine Aufgeschlossenheit für spezifische Situationen und Kontexte ein, auf die sich das eigene Denken und Handeln bezieht. Zweitens kommt Achtsamkeit in einer *verstärkten Offenheit für neue Informationen* zum Ausdruck. Diese Offenheit bildet die Voraussetzung dafür, sich aktiv neuen oder veränderten Signalen der wahrgenommenen Umwelt zuzuwenden. Sie ermöglicht ein Feedback bzw. eine Überprüfung bisheriger Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster und erhöht damit auch die individuelle Adaptionfähigkeit. Achtsamkeit äußert sich drittens in einer *verstärkten Aufgeschlossenheit für Perspektivenvielfalt in Problemlösungsprozessen*. Diese Aufgeschlossenheit ermöglicht Individuen, besser die Konsequenzen ihres Handelns auf andere Personen abzuschätzen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Handlungsperspektiven kann die Handlungsmöglichkeiten von Individuen erweitern, da durch die Kenntnis anderer Perspektiven neue eigene Handlungsalternativen sichtbar werden oder generiert werden können. Die Berücksichtigung vielfältiger Handlungsperspektiven kann zudem die Empathie für andere, an Problemlösungsprozessen Beteiligte fördern. Die Aufgeschlossenheit für multiple Perspektiven kann eigene Verhaltensänderungen erleichtern¹⁴. Schließlich schlägt sich eine achtsame Haltung in einer *größeren Sensibilität für die Kontexteinbindung des eigenen Handelns* nieder. So kann die Einsicht in die Kontextabhängigkeit des eigenen Handelns dazu beitragen, nach Mög-

¹⁴ So schreibt Langer (1989: 71 f.): „Second, when we apply this open-minded attitude to our own behavior, change becomes more possible...With this realization, changing one’s behavior might be seen not as changing something negative but as making a choice between two positive alternatives (for example, “being reflective” versus “being spontaneous”)”.

lichkeiten zu suchen, eigene Autonomie- und Kontrollspielräume in Handlungskontexten zu erweitern.

In der sozial-kognitiven Perspektive werden letztlich Dimensionen einer achtsamen Haltung von Individuen oder sozialen Gruppen im Hinblick auf den Umgang mit unerwarteten oder emergenten Ereignissen bzw. mit komplexen Handlungssituationen beschrieben. Die Haltung der Achtsamkeit orientiert sich daran, die Adaptionstfähigkeit von Individuen und sozialen Gruppen angesichts umweltorientierter Veränderungsprozesse zu fördern, indem sie ihre mentalen Modelle und Handlungsstrategien situationsspezifisch überprüfen sowie angemessenere mentale Kategorien und Strategien entwickeln. Die skizzierten Dimensionen dieser achtsamen Haltung sind auch für organisatorische Veränderungsprozessen bedeutsam. Ihre analytische Relevanz liegt darin, in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen zu organisatorischen Veränderungsvorhaben untersuchen zu können, inwieweit betriebliche Akteure in ihrem Handeln sich an einer achtsamen Haltung orientieren und welche Folgen sich daraus für die Qualität von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen ergeben, z.B. mit Blick auf nicht intendierte Effekte betrieblicher Entscheidungen. Diese Achtsamkeitsdimensionen beinhalten auch eine potenzielle Gestaltungsrelevanz. Sie können als eine konzeptionelle Blaupause für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen betrieblicher Akteure dienen, mit denen deren achtsame Haltung in organisatorischen Veränderungsprozessen unterstützt und gefördert werden kann.

Aufgrund der bereits erwähnten Unschärfe und Unbestimmtheit der sozial-kognitiven Achtsamkeitskonzeption in Bezug auf institutionellen Wandel, erscheint diese wenig geeignet zu sein, um Achtsamkeit auf institutioneller oder organisatorischer Ebene näher zu analysieren oder aber hierzu adäquate Gestaltungsansätze zu entwickeln. Welche Bedeutungsdimensionen das Prinzip der Achtsamkeit auf gesellschaftlicher Ebene oder der Ebene sozialer Institutionen beinhaltet und wie dieses Prinzip auf diesen Ebenen gefördert und möglichst dauerhaft verankert werden kann, bleibt weiterer Forschung vorbehalten.

4.2 Achtsamkeit in der Organisationsperspektive

Für die Ebene der Organisation existieren erst seit wenigen Jahren einige wenige, zumeist theoretisch-konzeptionell orientierte Ansätze zu organisatorischer Achtsamkeit, die sich thematisch auf Organisationen hoher Zuverlässigkeit bzw. Hochleistungsorganisationen (vgl. Barton/Sutcliffe 2008; Weick/Sutcliffe 2006; Koch 2008), auf Organisationslernen (vgl. Levinthal/Rerup 2006; Jordan/Messner/Becker 2009), auf Achtsamkeit in der Organisations- und Personalentwicklung (Thomzik et al. 2009), auf organisatorische Veränderungsprozesse (Becke 2007, 2009 und 2010b) oder aber auf die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen (Becke/Bleses/

Schmidt 2008) beziehen. Von zentraler Bedeutung für den primär in der interdisziplinären Organisations- und Managementforschung verankerten wissenschaftlichen Diskurs zu organisationaler Achtsamkeit ist das von Karl Weick und Kathleen Sutcliffe geprägte Verständnis organisationaler Achtsamkeit. Das auch für unseren Forschungsansatz relevante Konzept wird daher nun ausführlicher vorgestellt.

Karl Weick und Kathleen Sutcliffe (2003; 2007) gehen von der Grundfrage aus, wie es Organisationen oder Unternehmen gelingen kann, möglichst dauerhaft Höchstleistungen in einer Umgebung oder Umwelt zu erbringen, die durch ein hohes Maß an Unsicherheit und Unwägbarkeiten geprägt ist. Unwägbarkeiten werden primär darauf bezogen, dass in Organisationsumwelten das Auftreten von aus organisatorischer Sicht unerwarteten Ereignissen vergleichsweise häufig vorkommt, Organisationen daher mit der Herausforderung konfrontiert sind, ein „erfolgreiches Management des Unerwarteten“ (Weick/Sutcliffe 2003: 14) zu betreiben. In Anbetracht der umweltorientierten Unwägbarkeit und Unsicherheit wird hierbei die Achtsamkeit der Organisation zum zentralen Erfolgskriterium für das ‚Management des Unerwarteten‘. Nach Weick und Sutcliffe (2003: 46 f.) werden unerwartete Ereignisse oder Entwicklungen für Unternehmen zu einem Problem, wenn sich das Handeln von Akteuren zu stark an Erwartungen orientiert, deren implizite Annahmen handlungsorientierte Entscheidungen prägen. Der problematische Doppelcharakter von Erwartungen besteht darin, dass sie einerseits Handlungsorientierung bieten und die Aufmerksamkeit von Handelnden lenken. Andererseits können Erwartungen eine Verengung oder Verzerrung der Wahrnehmung begünstigen. Dies erklärt sich aus der Neigung von Menschen, nach der Bestätigung eigener Erwartungen zu suchen, wobei Indizien, die eigenen Erwartungen und deren impliziten Annahmen widersprechen, oft nicht als solche anerkannt, ausgeblendet oder aber normalisiert, d.h. zur letztlich irrelevanten Ausnahmeerscheinung erklärt werden. Die Vereinseitigung der eigenen Wahrnehmung bewirkt demnach, dass zunehmende Hinweise auf den Verlauf von Ereignissen, die eigenen Erwartungen widersprechen, übersehen oder zu spät in ihrer Problematik erkannt werden. Zudem wird oft die Gültigkeit der eigenen Erwartungen überschätzt (siehe ebd.: 47). Die Problematik des Unerwarteten, mit der Unternehmen konfrontiert werden, ergibt sich demnach aus der Enttäuschungsresistenz von Erwartungen, an denen Handelnde trotz kontrafaktischer Indizien festhalten. Das Konzept der Erwartungen wird bei Weick und Sutcliffe relativ breit definiert, denn Erwartungen können sich hierbei nicht nur auf Verhaltens-

erwartungen, sondern auch auf Erwartungen über die Beschaffenheit der materiell-stofflichen Umwelt erstrecken.

Weick und Sutcliffe wenden sich einem spezifischen Organisationstypus zu, den sie als paradigmatisch für ein achtsames Management des Unerwarteten¹⁵ erachten. Es handelt sich dabei um den Idealtypus der ‚High-Reliability Organizations‘ (HRO), d.h. um Organisationen, die permanent mit hoher Zuverlässigkeit unter schwierigen Umfeld- oder Umweltbedingungen operieren, dabei mit einer Vielzahl unerwarteter Ereignisse konfrontiert werden und „bei denen trotzdem weit weniger Unfälle und Störungen auftreten, als statistisch zu erwarten wäre“ (ebd.: 15). Zu diesen Organisationen, die sich durch ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit in unwägbar, dynamischen und komplexen Umwelten auszeichnen, zählen beispielsweise Feuerbrigaden, Rettungsdienste oder Notaufnahmen in Krankenhäusern oder Sondereinsatzkommandos der Polizei (ebd.). Die Tatsache, dass solche Organisationen trotz widriger Umstände und unwägbarer Umwelten ihre Primäraufgaben mit hoher Zuverlässigkeit erbringen, regte Weick und Sutcliffe (2003; 2007) zu fallstudienbasierten empirischen Untersuchungen an (siehe z.B. zu Feuerbrigaden Barton/Sutcliffe 2008). Die forschungsleitende Annahme bestand darin, dass derartige Organisationen sich durch ein achtsames Handeln im Hinblick auf das Erkennen und den Umgang mit unerwarteten Entwicklungen oder Ereignissen auszeichnen. Die empirischen Analysen dienen demnach dazu, ein beraterorientiertes Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit zu entwickeln¹⁶,

¹⁵ Weick und Sutcliffe (2003: 48 ff.) unterscheiden fünf Varianten des Unerwarteten: Die erste Variante bilden völlig unerwartete Ereignisse, für die es keinerlei Präzedenzfälle oder Modelle gibt und die nicht absehbar waren („Blitz aus heiterem Himmel“). Die zweite Erscheinungsform des Unerwarteten ist dadurch gekennzeichnet, dass zwar die Kenntnis eines Problems vorliegt, die darauf bezogenen Erwartungen aber von der tatsächlichen Entwicklung der Ereignisse abweichen. Bei der dritten Spielart des Unerwarteten besteht zwar Kenntnis über ein Problem und dessen Ablaufdynamik, aber der Zeitpunkt des Problemeintritts widerspricht den eigenen Erwartungen. Der vierte Typus von Überraschungen bezieht sich auf die Dauer eines Ereignisses. Besonders problematisch sind dabei länger anhaltende Ereignisse, denen nur eine vorübergehende Wirkung zugeschrieben wurde, so dass Interventionen oftmals zu spät erfolgen. Schließlich kann es sich um unerwartete Ereignisse handeln, bei denen „man mit einem bestimmten Problem rechnet, das Ausmaß aber unterschätzt“ (ebd.: 51).

¹⁶ So formulieren Weick und Sutcliffe (2003: 175 ff.; 2007: 147 ff.) am Ende ihres grundlegenden Werks zu organisationaler Achtsamkeit eine Art Handlungsleitfaden für „ein achtsames Management“ oder nach dem Motto „How to Manage Mindfully“.

das sich im Kern an Wirtschaftsorganisationen richtet, die zunehmend damit konfrontiert sind, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen (siehe Weick/Sutcliffe 2003: 1) und die von Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit das ‚Management des Unerwarteten‘ lernen sollen.

Organisationale Achtsamkeit charakterisieren Weick und Sutcliffe (2003: 15) wie folgt: „Damit meinen wir, dass sie (d.h. die Organisationen mit einem Höchstmaß an Zuverlässigkeit – GB) sich selbst auf eine Weise organisieren, durch die sie besser in der Lage sind, das Unerwartete frühzeitig zu erkennen und seine weitere Entwicklung aufzuhalten. Wenn HROs Schwierigkeiten haben, die Ausbreitung des Unerwarteten zu stoppen, konzentrieren sie sich darauf, die Auswirkungen einzudämmen. Und wenn das Unerwartete den Damm dennoch an einigen Stellen durchbricht, konzentrieren sie sich darauf, flexibel zu reagieren und ihr System so schnell wie möglich wieder funktionstüchtig zu machen“. In dieser Charakterisierung organisationaler Achtsamkeit kommt zum Ausdruck, dass achtsame Organisationen als umweltoffene, sich selbst organisierende sozio-technische Systeme (siehe hierzu ausführlich Scott/Davis 2007) konzeptualisiert werden. Diesen Systemen wird offenbar die Fähigkeit zur Resilienz (siehe auch Weick/Sutcliffe 2007: 71 ff.), d.h. zur adaptiven Bewältigung unerwarteter Ereignisse oder Entwicklungen zugeschrieben, welche die organisatorische Bestands- und Überlebensfähigkeit auf die Probe stellen.

Organisationen, die sich durch ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit in komplexen, dynamischen und durch ein hohes Maß an unerwarteten Ereignissen geprägte Umwelten auszeichnen, weisen nach Weick und Sutcliffe (2003; 2007) fünf zentrale Merkmale auf, die organisationale Achtsamkeit im Kern ausmachen und nun näher ausgeführt werden:

- Konzentration auf Fehler
- Hinterfragen vereinfachender Interpretationen
- Sensibilität für betriebliche Abläufe
- Entscheidungsverlagerung auf Ebenen mit lokaler Expertise
- Streben nach Resilienz.

Die ersten drei Merkmale oder Prinzipien organisationaler Achtsamkeit beziehen sich auf die Kapazität von Unternehmen hoher Zuverlässigkeit, unerwartete Probleme oder Ereignisse zu antizipieren, bevor diese schwerwiegende Schädigungen nach sich ziehen können. Antizipation intendiert eine möglichst präzise Identifizierung möglicher Probleme, mit denen Unternehmen konfrontiert werden können, so dass hierfür geeignete präventive Maßnahmen oder Interventionen entwickelt werden können. Die beiden letztgenannten Prinzipien richten sich hingegen auf die Kapazität oder Fähigkeit einer Organisation, unerwartete Probleme einzudämmen und zu bewältigen

(Weick/Sutcliffe 2007: 9). Die Fähigkeit zur Eindämmung negativer Effekte unerwarteter Ereignisse ist primär kurativ orientiert.

Konzentration auf Fehler

Konzentration auf Fehler bedeutet, dass Organisationen sich konsequent mit möglichen, beinahe oder tatsächlich eingetretenen Fehlern befassen, da diese als potenzielle Hinweise, Symptome oder Indizien für sich anbahnende gravierende Probleme innerhalb der Organisation als sozio-technisches System betrachtet werden¹⁷. Aufmerksamkeit wird hierbei bereits scheinbar kleinen und lokalen Fehlern oder Abweichungen zuteil, da diese auf die Existenz gravierenderer Fehler oder die Entwicklung weitaus problematischer Situationen in Organisationen als interdependente sozio-technischen Systemen hinweisen können (Weick 2009: 117). Es wird davon ausgegangen, dass problematische Situationen für eine Organisation umso weniger zu bewältigen sind, je länger diese Situationen andauern (Weick/Sutcliffe 2007: 46 f.). Organisationale Achtsamkeit erfordert daher die Etablierung einer ‚Fehler-Kultur‘, in der nicht nur Wert gelegt wird auf die Entdeckung von Fehlern, sondern auch auf einen offenen Umgang mit Fehlern, d.h. deren Meldung, Weiterleitung, Analyse und Bearbeitung. So ermöglicht erst die Meldung von Fehlern, dass die Analyse und Bearbeitung von Fehlern zum Gegenstand organisatorischer Lernprozesse und mitunter auch zur Quelle von Innovationen werden (siehe Wehner/Mehl 2007: 269 f.). Derartige Lernprozesse schließen auch ein, dass etablierte Praktiken und Interpretationsmuster, Regeln, Verfahren, organisatorische Wissensbestände sowie Sicherheits- und Schutzsysteme einer Organisation überprüft und umstrukturiert werden, um eine frühzeitige Erkennung und Bearbeitung (neuer) Fehler zu ermöglichen (ebd.). Das Lernen aus Fehlern oder Fehlschlägen bei der Bewältigung unerwarteter problematischer Ereignisse kann dazu genutzt werden, neue erfahrungsbasierte organisatorische Wissensbestände hervorzubringen, die sich für die Antizipation und Bearbeitung zukünftiger unerwarteter Ereignisse und ihrer negativen Folgen nutzen lassen (Barton/Sutcliffe 2008: 34). Eine zentrale Voraussetzung hierfür besteht darin, dass Führungskräfte und Beschäftigte Hinweise auf sich abzeichnende Fehlentwicklungen offen thematisieren können. Ein offener, lernorientierter Umgang mit Fehlern ist in Organisationen hoher

¹⁷ Als Fehler wird hier die „Abweichung vom intendierten Ziel, die trotz der Möglichkeit besserer Einsicht und vorhandener Kompetenz zustande kommt“, definiert (Wehner/Mehl 2007: 267)

Zuverlässigkeit beispielsweise dadurch geprägt, dass Mitarbeitende durch Führungskräfte ermutigt und auch belohnt werden, Fehler zu melden; selbst dann, wenn ihnen diese selbst unterlaufen sind (Weick/Sutcliffe 2007: 50).

Für einen lernorientierten Umgang mit Fehlern ist die Organisationskultur von zentraler Bedeutung. Ein solcher Umgang wird beispielsweise behindert, wenn in arbeitsteilig organisierten Unternehmen zwischen unterschiedlichen Einheiten Grenzziehungen ausgeprägt sind, die eine bereichsübergreifende Kommunikation und Analyse von (scheinbar lokalen) Fehlern erschweren. Zudem können sich die Kulturen besonders erfolgreicher Organisationen als problematisch erweisen. Organisatorische Erfolgskulturen neigen dazu, ihre (umweltorientierten) Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster zu verengen, etablierte Strategien beizubehalten und ein allzu großes Vertrauen in die Angemessenheit ihrer Handlungspraktiken und Verfahren zu entwickeln. Dadurch werden die organisatorischen Aufmerksamkeitsschwellen für Fehler und abweichende Entwicklungen reduziert. Dies kann sich z.B. in einem Wandel von ‚Sicherheitsphilosophien‘ äußern, der de facto mit einer Absenkung von Sicherheitsstandards verbunden ist (siehe Weick 2009: 118).

Hinterfragen vereinfachender Interpretationen

Dieses Prinzip organisationaler Achtsamkeit knüpft in besonders starkem Maße an der Konzeptualisierung von Achtsamkeit durch Ellen Langer an, geht es hierbei doch darum, etablierte und vereinfachende Wahrnehmungskategorien und Interpretationsmuster sowie bis dato bestätigte Erwartungen zu hinterfragen, um eine systematische Aufmerksamkeit für unerwartete Ereignisse und ihre Entdeckung zu erhalten. Die Tendenz zu vereinfachenden Interpretationen und Realitätswahrnehmungen ist in Organisationen besonders stark ausgeprägt, wenn diese unter einem starken Zeit- und Kostendruck stehen (Weick 2009: 119). Vereinfachende Interpretationen äußern sich z.B. darin, dass beobachtete Ereignisse vorschnell Kategorien zugeordnet werden, die sie als bekannt erscheinen lassen. Dabei besteht die Gefahr, dass Ereignisse, die als bekannt erachtet werden, weniger Aufmerksamkeit und tendenziell eine routinemäßige Bearbeitung erfahren. Ihre Klassifizierung als bekannte Ereignisse setzt einen Rückgriff auf probate Problembearbeitungsstandards in Gang. Eine achtsame Interpretation von Ereignissen sperrt sich gegen deren voreilige Kategorisierung, indem beispielsweise stärker die Kontexte beobachtet und analysiert werden, in denen sich Vorfälle ereignet haben oder aber nach Indizien gesucht wird, die der Bestätigung von Erwartungen und damit der Klassifikation von Ereignissen als bekannt widersprechen.

Organisationen hoher Zuverlässigkeit sind dadurch geprägt, dass sie Interaktions- und Kommunikationsprozesse organisieren, in denen eine Perspektivenvielfalt hinsichtlich der Interpretation unerwarteter Ereignisse ermöglicht wird. Perspektivenvielfalt wird

durch die Kommunikation zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Organisationsbereichen realisiert. Durch die Organisation von Perspektivenvielfalt können Hinweise auf problematische Entwicklungen frühzeitig erkannt und neue Handlungsoptionen generiert werden (Barton/Sutcliffe 2008: 32). Unterschiedliche Akteure bringen hierbei nicht nur ihre spezifischen Interessen und Erwartungen, sondern auch ihre vielfältigen und verschiedenen Erfahrungskontexte und Wissensbestände ein. Perspektivenvielfalt ermöglicht es, die Komplexität problematischer Ereignisse besser zu erfassen und kann das verfügbare Handlungsrepertoire erweitern, indem in der bereichsübergreifenden Kooperation neue Problemlösungsalternativen generiert werden (siehe Weick/Sutcliffe 2007: 56). Zudem ermöglicht die Organisation von Perspektivenvielfalt, verfestigte Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster betrieblicher Akteure in Frage zu stellen und mentale Kategorien flexibler zu handhaben, z.B., indem Akteure mehr Wert auf die Differenzierung oder Neukombination ihrer mentalen Kategorien legen (ebd.: 58). Von zentraler Bedeutung für die Herstellung von Perspektivenvielfalt sind Führungskräfte, da es auf sie ankommt, Mitarbeitende zu einem entsprechenden Erfahrungs- und Perspektivenaustausch zu ermutigen und darauf zu achten, dass die Expertise von Organisationsmitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen respektiert wird (siehe Barton/Sutcliffe 2008: 32).

Sensibilität für betriebliche Abläufe

Das dritte Achtsamkeitsprinzip richtet sich auf die konkreten betrieblichen Arbeitsprozesse, einschließlich der damit verbundenen Prozesse der arbeitsbezogenen Handlungskoordination. Letztere schließt die Koordination arbeitsbezogener Problemlösungsprozesse angesichts unerwarteter Ereignisse ein (siehe Weick 2009: 123). Die Sensibilität betrieblicher Abläufe erstreckt sich auf eine systematische Aufmerksamkeit für unerwartete Abweichungen an der Interaktionsschnittstelle zwischen Mensch und technischem System sowie generell auf unerwartete (kleinere) Abweichungen und Unterbrechungen in Arbeitsprozessen, die Beschäftigte aufgrund ihres Fach- und Erfahrungswissens wahrnehmen. Im Zentrum stehen dabei solche unerwarteten Abweichungen, welche die betriebliche Zuverlässigkeit gefährden können.

Nach Weick und Sutcliffe (2007: 60 f.) zeichnen sich Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit dadurch aus, dass in ihren Organisationskulturen formalisierbaren und quantifizierbaren fachlichen Wissensbeständen von Experten und Entscheidungsträgern sowie dem stärker erfahrungsbasierten und experimentellen Wissen von Beschäftigten auf der ausführenden Ebene gleichermaßen Wertschätzung zu Teil wird und keine Trennungslinie zwischen unterschiedlichen Wissensformen gezogen wird. Das Erkennen und die Bearbeitung unerwarteter Ereignisse oder das Auftreten von Fehlern in betrieblichen Abläufen erfordert vielmehr einen kontinuierlichen Austausch zwischen unterschiedlichen Wissensträgern (ebd.). Ein solcher, an Anerkennung unter-

schiedlicher Wissensbestände orientierter interner Austausch ermöglicht es auch, ‚latente Fehler‘ (siehe hierzu Maurino et al. 1998: 14) frühzeitig aufzuspüren, die oft erst nach dem Eintreten von Unfällen oder Havarien entdeckt werden. Latente Fehler beziehen sich auf Lücken in Sicherheits- und Schutzvorrichtungen sowie in sicherheitstechnischen Verfahren und Schulungen einer Organisation. Sie richten sich zudem auf Schwachstellen in der betrieblichen Fehlermeldung und Gefahrenermittlung (Weick/Sutcliffe 2003: 25). Die Suche nach potenziellen Schwachstellen setzt einen beständige Selbstbeobachtung angewandter Handlungsstrategien und einen darauf bezogenen Austausch zwischen den Beteiligten voraus, um derartige Schwachstellen zu beheben oder zu vermeiden (Barton/Sutcliffe 2008: 34).

Sensibilität für betriebliche Abläufe ist angewiesen auf eine Sensibilität für soziale Beziehungen in Unternehmen (siehe ebd.: 26). Die Qualität der sozialen Beziehungen entscheidet darüber, ob Mitarbeitende Informationen zu latenten oder manifesten Fehlern, über Schwachstellen betrieblicher Abläufe oder Hinweise auf unerwartete Ereignisse in betrieblichen Prozessen zur Sprache bringen. Bei einer eher schlechten Qualität sozialer Beziehungen, insbesondere zwischen Führungskräften und Beschäftigten, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende relevante Informationen, z.B. aus Angst oder Gleichgültigkeit, zurückhalten. Die Sensibilität für betriebliche Sozialbeziehungen bildet daher ein zentrales Anliegen von Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit, wenngleich diese Form von Sensibilität von Weick und Sutcliffe nicht als ein eigenständiges Prinzip organisationaler Achtsamkeit betrachtet wird.

Sensibilität für betriebliche Abläufe bedeutet zudem einen achtsamen Umgang mit Arbeits- und Handlungsrouninen. Achtsamkeit äußert sich hierbei in der Anpassung oder Adjustierung von Routinen an veränderte Handlungsbedingungen, wie das Auftreten unerwarteter Ereignisse. Routinen werden daher keinesfalls als eine quasi-automatische Habitualisierung des Arbeitshandelns betrachtet, sondern als gewohnheitsmäßige Handlungsstrukturen, die offen sind für umweltorientierte Adjustierung und damit auch für Lernprozesse (Weick/Sutcliffe 2007: 61).

Schließlich äußert sich die Sensibilität für betriebliche Abläufe darin, dass Organisationen nicht die Angemessenheit ihrer betrieblichen Prozesse und Verfahren überschätzen. Eine solche kritisch-sensible Aufmerksamkeit für betriebliche Abläufe spiegelt sich vor allem im organisatorischen Umgang mit Beinahe-Unfällen oder Beinahe-Störfällen wider. Das Nicht-Eintreten von Unfällen oder Störfällen wird hierbei nicht als Ausweis der Funktionsfähigkeit und Stärke existenter betrieblicher Sicherheits- und Schutzvorrichtungen und Verfahren betrachtet. Vielmehr werden die Beinahe-Unfälle oder Beinahe-Störfälle als Indizien für problematische Schwachstellen betrieblicher Abläufe gesehen, die z.B. eine Überprüfung und Verbesserung oder Veränderung sicherheitsrelevanter Verfahren und Vorrichtungen nahe legen (ebd.: 61 f.). Diese

Problematik wird verschärft, wenn das Wissen um Beinahe-Fehler oder -Unfälle in bestimmten Organisationseinheiten, in denen diese aufgetreten sind, abgeschirmt und damit organisatorischen Lernprozessen entzogen wird (Barton/Sutcliffe 2008: 35).

Entscheidungsverlagerung auf Ebenen mit lokaler Expertise

Dieses Prinzip organisationaler Achtsamkeit und das nachfolgende Prinzip des Strebens nach Resilienz unterscheiden sich von den vorherigen drei Achtsamkeitsprinzipien dadurch, dass es bei ihnen nicht um die organisatorische Fähigkeit der Antizipation unerwarteter Ereignisse und der Prävention ihrer negativen Effekte, sondern um die Eindämmung ihrer Wirkungen geht. Eindämmung wird hier verstanden als achtsame Reaktionsfähigkeit einer Organisation auf unerwünschte Effekte unerwarteter Ereignisse (Weick/Sutcliffe 2007: 65)¹⁸. Sie zielt darauf ab, bereits eingetretene Folgen unerwarteter Probleme so zu begrenzen und zu bearbeiten, dass die Bestands- und Überlebensfähigkeit von Organisationen nicht gefährdet bzw. wiederhergestellt wird.

Im Falle von Organisationskrisen oder aber eingetretener negativer Effekte unerwarteter Ereignisse geraten hierarchische Koordinationsmechanismen und Entscheidungsverfahren an ihre Grenzen, denn hierarchische Entscheidungsbefugnisse und die Expertise zur Problemlösung stimmen hierbei selten überein. In solchen komplexen und durch hohe Unsicherheit geprägten Entscheidungssituationen sind Führungskräfte tendenziell überfordert, adäquate Entscheidungen zu treffen, die sich auf Probleme betrieblicher Abläufe beziehen. Es fehlt hierarchischen Entscheidungsträgern schlicht an relevanten Informationen und lokaler Expertise. Hinzu kommt, dass hierarchische Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen eigene soziale Dynamiken hervorbringen, die sich beispielsweise darin äußern, dass von unten nach oben oft gefilterte Erfolgsmeldungen kommuniziert werden und Probleme zurückgehalten werden. Hierarchische Koordinations- und Entscheidungsstrukturen begünstigen zudem eine Abwertung lokaler Expertise (Weick/Sutcliffe 2007: 77).

¹⁸ Weick und Sutcliffe (2007: 65) definieren die organisatorische Eindämmung negativer Effekte unerwarteter Ereignisse wie folgt: „Containment differs from anticipation in that it aims to prevent unwanted outcomes after an unexpected event has occurred rather than to prevent the unexpected event itself. Unexpected events begin to unfold before they are noticed. This means that organizational reliability depends on how well prepared the organization is to be mindfully reactive.“

Organisationen hoher Zuverlässigkeit zeichnen sich dadurch aus, dass sie in solchen Krisensituationen Entscheidungen auf dezentrale Organisationsebenen verlagern, auf denen lokale Expertise und Erfahrungswissen vorhanden ist, um eine möglichst schnelle Entscheidungsfindung und adäquate Problemlösung zu ermöglichen, welche negative Effekte eindämmt und die organisatorische Zuverlässigkeit erhöhen kann. Es handelt sich dabei nicht um eine beständige Entscheidungsdelegation, sondern um eine Verlagerung von Entscheidungen auf Zeit, und zwar solange sich die Organisation im Zustand der Krisenbewältigung befindet. Ist die Krise überwunden und kehrt eine Organisation in einen relativ stabilen Zustand zurück, so erfolgt eine Rückverlagerung von Entscheidungen zugunsten hierarchischer Entscheidungs- und Kontrollmechanismen. In diesem Sinne handelt es sich um eine ‚Migration von Entscheidungsbefugnissen‘ von oben nach unten und zurück. Dies bedeutet, dass ein achtsames Organisieren unterschiedliche Organisationsstrukturen für unterschiedliche Geschwindigkeiten von Ereignissen voraussetzt (vgl. ebd.: 74; Weick 2009: 125). In hochgradig komplexen und durch hohe Unsicherheit geprägten, krisenhaften Handlungssituationen, erweisen sich hierarchisch-bürokratische Entscheidungsverfahren und Koordinationsmechanismen als ungeeignet. Resiliente Organisationen verfügen daher über die Fähigkeit, situationsadäquat bisherige Organisationsstrukturen (zeitweilig) zugunsten flexiblerer Organisationsformen außer Kraft zu setzen, die lokale Expertise nutzen.

Eine ‚Migration‘ von Entscheidungsbefugnissen setzt gerade auf höheren Hierarchieebenen nicht nur Einsicht in die Grenzen eigenen Wissens, sondern auch Wissen um organisatorische Bestände an Problemlösungswissen und Handlungsrepertoires voraus, die in anderen Organisationsbereichen oder auf anderen Ebenen vorhanden sind. Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur ein breiteres Repertoire an Handlungsstrategien und organisatorischen Ressourcen zur Krisenbewältigung vorhalten, das erforderlich ist, um Probleme aufzuspüren und in Krisensituationen flexibel intervenieren zu können. Ebenso wichtig ist, dass das Wissen um dieses Handlungsrepertoire in Organisationen möglichst breit verteilt ist und Vertrauen in dieses Handlungsrepertoire besteht (siehe Weick 2009: 125).

Weick und Sutcliffe (2007: 78) betonen, dass die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen sich nicht auf einzelne Experten als Träger lokalen Fach- und Erfahrungswissens, sondern auf Ebenen lokaler Expertise bezieht. Lokale Expertise meint hierbei die in lokalen kollektiven Arbeitskontexten, wie Arbeitskulturen oder ‚Communities of Practise‘, existenten und aktivierbaren formalen wie impliziten Wissensbestände. Bei solchen lokalen Arbeitskontexten kann es sich auch um sich selbst organisierende, informelle Ad-hoc-Netzwerke handeln, die eine schnelle Bündelung lokaler Wissensbestände und eine Erweiterung organisatorischer Problemlösungsoptionen zur Krisenintervention ermöglichen. Lokale Expertise als eine kollektive oder soziale Ressource wird in Organisationskrisen in der Kooperation unterschiedlicher Träger lokalen Wis-

sens aktiviert, wobei die Beteiligten ihre lokalen Wissensbestände als spezifische Beiträge zur Problemlösung und zur Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung organisatorischer Zuverlässigkeit betrachten¹⁹.

Streben nach Resilienz

Das Streben nach Resilienz ist darauf gerichtet, die Bestands- und Überlebensfähigkeit einer Organisation auch dann zu sichern, wenn bereits negative Effekte unerwarteter Ereignisse oder eine organisatorische Krise eingetreten sind. Resiliente Interventionen beziehen sich auf eine Eindämmung, Abmilderung und Korrektur negativer Effekte, um einen organisatorischen Systemzusammenbruch zu vermeiden (Weick/Sutcliffe 2007: 68): „To be resilient is to be mindful about errors that have already occurred and to correct them before they worsen and cause more serious harm“. Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht die Kontrolle über ihr Handeln verlieren, sondern vielmehr ihre Fähigkeit zur Aufrechterhaltung grundlegender Operationen sowie zur möglichst raschen Wiederherstellung ihrer Stabilität in und nach organisatorischen Krisen wahren (ebd.: 69 f.)²⁰.

Nach Weick und Sutcliffe ist die Orientierung an organisatorischer Resilienz ein zentrales Merkmal organisatorische Achtsamkeit. Resilienz beinhaltet hierbei drei unterschiedliche organisatorische Fähigkeiten oder Kapazitäten (ebd.: 71):

- *Absorptionsfähigkeit* als die Fähigkeit, Belastungen abzupuffern und die Funktionsfähigkeit eines Systems trotz widriger interner bzw. externer Umstände zu erhalten;

¹⁹ Diese konzeptionelle Perspektive lokaler Expertise als soziale Ressource wird deutlich, wenn Weick und Sutcliffe (2007: 78) schreiben: „Expertise is an assemblage of knowledge, experience, learning, and intuitions, that is seldom embodied in a single individual... Expertise resides in the heed with which people view their inputs as contributions and those of others interlock to produce outcomes, and *subordinate* their contributions to the well-being of the system, constantly mindful of what the system needs to remain productive and resilient.“

²⁰ Diese Resilienzperspektive charakterisieren Weick und Sutcliffe (2007: 69) folgendermaßen: „Resilience occurs when the system continues to operate despite failures in some of its parts... Resilient organizations or systems either are able to continue operations or to quickly recover their stability during or after a mishap or in the presence of continuous significant stress.“

- *Regenerationsfähigkeit* als die Fähigkeit, relative Stabilität nach Krisen wiederzuerlangen. Sie befähigt Organisationen dazu, unerwartete negative Ereignisse besser zu absorbieren und ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Systemzusammenbrüchen zu erweitern.
- *Lernfähigkeit*, die Organisationen ermöglicht aus Krisen zu lernen und durch vorherige Erfahrungen resilienten Handelns zu wachsen.

Krisen haben für Organisationen oftmals Einbußen an Flexibilität im Umgang mit zukünftigen unerwarteten Ereignissen zur Folge, da verfügbare Ressourcen primär zur Stabilisierung eingesetzt werden. Organisatorische Lernerfolge und -erfahrungen im Umgang mit Krisen können allerdings auch neue Lernmuster mit Blick auf die Bewältigung künftiger Krisen hervorbringen und die dafür notwendige organisatorische Erfahrungsbasis verbreitern. In diesem Fall bleibt die organisatorische Flexibilität im Umgang mit Krisen und negativen unerwarteten Ereignissen erhalten. Organisationslernen äußert sich hierbei in einer Verbesserung der organisatorischen Antwortfähigkeit auf Krisen: „The resilient system bears the mark of its dealings with the unexpected not in the form of more elaborate defenses but in the form of more elaborate response capabilities“ (ebd.: 72). Dies schließt eine Erweiterung des organisatorischen Handlungsrepertoires ein, mit negativen Folgen unerwarteter Ereignisse umzugehen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Entwicklung genereller organisatorischer Bewältigungsressourcen, wie der Entwicklung neuen Wissens, die erhöhte Schnelligkeit des Lernens sowie Improvisations- und Experimentierfähigkeit (ebd.: 73).

Die Lernfähigkeit von Organisationen in Bezug auf die Krisenbewältigung kann zudem gestärkt werden, indem Organisationen auf vorgängige Erfahrungen im Umgang mit Krisen zurückgreifen. Dabei handelt es sich nicht um eine vollständige Adaption bewährter Problemlösungsmuster auf neue Krisensituation, sondern um eine Prüfung dieser Muster im Hinblick auf Bestandteile, die sich auch auf neue Krisensituationen anwenden lassen (Weick 2009: 124). Eine ungeprüfte Anwendung vorgängiger oder etablierter Problemlösungsmuster auf neue Herausforderungen erweist sich als problematisch, da sie die Gefahr beinhaltet, dass sich betriebliche Akteure hierbei zu sehr auf alte Wahrnehmungskategorien und Handlungsstrategien konzentrieren, anstatt ihre Aufmerksamkeit auf die Entwicklung neuer Lernmuster unter Nutzung vorgängiger Erfahrungen zu richten (siehe ebd.: 125).

Die achtsame Organisationskultur

Weick und Sutcliffe (2007: 125 ff.) postulieren, dass sich erfolgreiche Organisationen hoher Zuverlässigkeit durch eine achtsame Organisationskultur auszeichnen, die den vorgenannten Merkmalen organisationaler Achtsamkeit im Organisationsalltag Gel-

tung verschaffen und ihre Anwendung fördern. Zur näheren Charakterisierung der achtsamen Organisationskultur greifen sie auf James Reasons Konzept der ‚informierten Kultur‘ zurück. Reason (1998: 294; zit. nach Weick/Sutcliffe 2007: 125) versteht darunter eine Kultur, „in which those who manage and operate the system have current knowledge about the human, technical, organizational, and environmental factors that determine the safety of the system as a whole“. Die achtsame Organisationskultur ist in dieser Perspektive als eine Sicherheitskultur zu verstehen, die auf dem konsistenten Zusammenwirken von vier Teilkulturen basiert: der Berichtskultur, der Gerechtigkeitskultur, der Flexibilitätskultur sowie der Lernkultur (ebd.: 125 f.). Im Folgenden werden diese vier Teilkulturen skizziert. Deutlich wird hierbei, dass Vertrauen einen Schlüsselfaktor für achtsame Organisations- und Sicherheitskulturen bildet.

Achtsame Organisationskulturen als Sicherheitskulturen sind auf organisatorische Wissensbestände über seltene, aber womöglich problematische Ereignisse, Unfälle, Beinahe-Unfälle und Fehler angewiesen. Diese Wissensbestände können nur generiert werden, wenn Organisationsmitglieder, die darüber berichten, auch geschützt werden, d.h. keine Sanktionen zu befürchten haben. Die Berichtskultur setzt daher in doppelter Weise Vertrauen voraus: das Vertrauen von Führungskräften und Beschäftigten, dass ihre sicherheitsrelevanten Berichtsbeiträge nicht sanktioniert werden sowie das Vertrauen der Organisation in die Vertrauenswürdigkeit von Berichten. Zentrale Voraussetzungen für die Entfaltung einer Berichtskultur besteht darin, dass Berichte über derartige Vorfälle auch schriftlich verfasst und festgehalten werden, und die Thematisierung sicherheitsrelevanter Probleme und Fehler ermöglicht und unterstützt wird, d.h. nicht als Indiz für Illoyalität gegenüber dem Management oder Führungszirkeln betrachtet wird.

Die organisatorische Gerechtigkeitskultur bezieht sich auf den innerbetrieblichen Umgang mit Schuld und Bestrafung angesichts sicherheitsrelevanter Probleme und Fehler. Eine Gerechtigkeitskultur ist demnach erstens geprägt durch eine grundlegende Vertrauensatmosphäre, in der Organisationsmitglieder ermutigt, ja sogar dafür belohnt werden, wenn sie sicherheitsrelevante Informationen einbringen. Zweitens setzt dies voraus, dass organisationsweit Klarheit und Transparenz über die Trennungslinie zwischen (noch) akzeptablem und nicht mehr akzeptablem Verhalten von Organisationsmitgliedern besteht. Letzteres zieht Sanktionen und disziplinarische Maßnahmen nach sich. Akzeptables Verhalten wird hingegen als organisationales Lernpotenzial betrachtet. Diese Demarkationslinie sorgt Weick und Sutcliffe (2007: 131 f.) zu Folge dafür, dass über die allermeisten sicherheitsrelevanten Vorfälle ohne Angst vor Sanktionen berichtet wird. Diese Trennungslinie soll zugleich dazu beitragen, organisationsintern die Aufmerksamkeit auf die grundlegende Verletzlichkeit von Organisationen zu lenken.

Die Flexibilitätskultur als Teilkultur einer achtsamen Organisations- und Sicherheitskultur bezieht sich auf die flexible Anpassung organisatorischer Autoritäts- und Entscheidungsstrukturen bei unerwarteten Umweltereignissen. Flexibilität äußert sich in Bezug auf auftretende Sicherheitsprobleme in einem ungehinderten organisationsweiten Informationsfluss und einer Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an Orten lokaler Expertise.

Die ‚informierte‘ Organisationskultur kann sich zu einer achtsamen Lernkultur entwickeln, wenn relevante Informationen zeitnah von Organisationsmitgliedern generiert werden sowie ihre betriebliche Verfügbarkeit und Verbreitung gewährleistet ist. Für die Entwicklung einer Lernkultur ist zudem erforderlich, dass Beispiele guter Praxis über organisationsinterne Grenzen hinweg ausgetauscht und Diskrepanzen zwischen beobachteten und erwarteten Ereignissen oder Verhalten reflektiert und erörtert werden, so dass auf dieser Basis neue Gefährdungsquellen erkannt und neue Problemlösungsalternativen entwickelt werden können (ebd.: 135).

4.3 Potenziale und Grenzen der Entwicklungslinien zu (organisationaler) Achtsamkeit

Im Rahmen des Verbundvorhabens 8iNNO wird von einem konzeptionellen Verständnis organisationaler Achtsamkeit ausgegangen, das sich von den zuvor skizzierten Entwicklungslinien von Achtsamkeit in der Individual- und Organisationsperspektive unterscheidet. Gleichwohl handelt es sich hierbei nicht um eine umfassende Neukonzeptualisierung, sondern eher um eine konzeptionelle Adjustierung und Weiterentwicklung in Bezug auf ein Themenfeld, das in diesen beiden konzeptionellen Entwicklungslinien zwar zuweilen aufscheint, aber nicht systematisch behandelt wird: Organisatorische Innovations- und Veränderungsprozesse. In diesem Abschnitt werden daher die konzeptionellen Impulse oder Potenziale dieser achtsamkeitsbezogenen Entwicklungslinien für unsere Konzeptualisierung organisationaler Achtsamkeit aufgezeigt und zugleich die Grenzen dieser Entwicklungslinien im Hinblick auf organisatorische Veränderungs- und Innovationsprozesse diskutiert.

4.3.1 Kritik von Achtsamkeitskonzeptionen in der Individualperspektive

Die skizzierten Achtsamkeitskonzepte in der Individualperspektive sind für unser konzeptionelles Verständnis organisationaler Achtsamkeit bedeutsam, da durch diese Konzepte der Grundstein dafür gelegt wurde, dass Achtsamkeit zu einem Thema der Arbeits- und Organisationsforschung werden konnte. Diese Konzepte sind allerdings nicht nur in ihrer Funktion als historische Vorläufer oder Wegbereiter relevant. Sie enthalten darüber hinaus einige konzeptionelle Elemente, die für unsere Konzeptuali-

sierung organisationaler Achtsamkeit mit Blick auf intendierten Organisationswandel äußerst relevant sind.

Das meditative Achtsamkeitsverständnis weist einen Aspekt auf, der auch für Achtsamkeit in der Organisationsperspektive bedeutsam ist, nämlich die Hervorhebung des Wandels und die damit verbundene Betonung von Gegenwärtigkeit. Gerade in komplexen und dynamischen Umwelten liegt eine zentrale Anforderung an organisationale Achtsamkeit darin, umweltorientierte Veränderungsprozesse möglichst frühzeitig wahrzunehmen, auf ihre Relevanz für Unternehmen zu prüfen und ggf. interne Prozesse und externe Kooperationsbeziehungen darauf auszurichten. Gegenwärtigkeit kann in der Perspektive organisationaler Achtsamkeit bedeuten, dass Unternehmen ein Sensorium entwickeln, mit dem aktuelle geplante und ungeplante Entwicklungen im Unternehmen sowie in deren Umfeld in den Blick genommen werden und analysiert werden, ohne vorschnell auf bereits etablierte Interpretations- und Problemlösungsmuster zu setzen.

Ein weiterer konzeptioneller Impuls meditativer Achtsamkeit für die Konzeptualisierung organisationaler Achtsamkeit besteht darin, dass hierbei die bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit auf ein Beobachtungsobjekt betont wird. Diese meditative Achtsamkeitspraxis ist durchaus auch an Achtsamkeit auf organisatorischer Ebene anschlussfähig. Mit Blick auf organisatorische Innovations- und Veränderungsprozesse kann eine intendierte Lenkung von Aufmerksamkeit darin bestehen, in derartigen Veränderungsprozessen Kommunikations- und Reflexionsroutinen zu etablieren, die es im Sinne einer Meta-Kommunikation und der organisatorischen Selbstreflexion ermöglichen, emergente, nicht intendierte Folgen geplanter Veränderungen organisationsintern zu thematisieren und hierzu geeignete organisationsinterne Problemlösungen zu entwickeln. Es handelt sich dabei um organisationsinterne Kommunikations- und Reflexionsräume, die betrieblichen Akteuren ermöglichen, zumindest zeitweilig Abstand von laufenden Reorganisations- und Innovationsprozessen zu gewinnen und diese gemeinsamen Reflexions- und Lernprozessen zugänglich zu machen. Solche organisationsinternen Routinen schließen damit an ein weiteres Kernelement meditativer Achtsamkeit an: die Entwicklung und Kultivierung eines ‚inneren Beobachters‘, d.h. solche Routinen ermöglichen eine systematische und in regelmäßigen zeitlichen Abständen erfolgende organisationsinterne Selbstbeobachtung von Veränderungs- und Innovationsprozessen.

Das Konzept der sozial-kognitiven Achtsamkeit enthält ebenfalls Entwicklungsimpulse, die für unsere Konzeptualisierung organisationaler Achtsamkeit bedeutsam sind: So wird in der sozial-kognitiven Perspektive Achtsamkeit als gestaltungs- und problemlösungsorientiertes Konzept betrachtet. Unser Verständnis organisationaler Achtsamkeit knüpft an eine solche Perspektive an. Es reicht über einen rein analy-

tischen Zugang hinaus, der auf die empirische Untersuchung organisationskultureller Potenziale und Barrieren der Entwicklung organisatorischer Achtsamkeit abzielt, indem die Frage der praxisorientierten Entwicklung und Gestaltung organisatorischer Achtsamkeit systematisch integriert wird.

Für die hier verfolgte Konzeptualisierung organisationaler Achtsamkeit ist eine Grundidee des sozial-kognitiven Achtsamkeitsverständnisses besonders relevant, d.h. die Überprüfung und Veränderung von mentalen Modellen der Realitätskonstruktion und -wahrnehmung. Für die Organisationsebene sind vor allem organisations- oder arbeits- und subkulturell etablierte, kollektive Interpretations- und Wahrnehmungsmuster bedeutsam, da sie Handlungspraktiken betrieblicher Akteure sowie deren Umweltwahrnehmung prägen. In der Überprüfung, Veränderung und ggf. Neuentwicklung solcher Interpretations- und Wahrnehmungsmuster liegt ein Schlüssel für die Förderung organisationaler Achtsamkeit in Veränderungs- und Innovationsprozessen und zugleich für die Ermöglichung von Innovation und Wandel. Im Achtsamkeitskonzept von Langer und Moldoveanu (2000b) wird die Aufmerksamkeit auf Perspektivenvielfalt als Ansatz zur Steigerung von Achtsamkeit empfohlen. Die Organisierung von Perspektivenvielfalt bildet auch in unserem Konzept organisationaler Achtsamkeit einen konzeptionellen Eckpfeiler zur Erweiterung der organisatorischen Handlungsfähigkeit in Veränderungs- und Innovationsprozessen.

Grenzen der meditativen und der sozial-kognitiven Achtsamkeitskonzeptionen liegen darin, dass sie sich weitgehend auf die Individualperspektive beschränken und keine Gestaltungsorientierung aufweisen (wie im Falle meditativer Achtsamkeit) bzw. ihren Gestaltungsanspruch, über die Ebene von Individuen und sozialen Gruppen hinaus wirksam zu sein, nicht einlösen können, wie im Falle der sozial-kognitiven Achtsamkeitskonzeption. Diese bleibt im Hinblick auf die Förderung von Achtsamkeit auf institutioneller oder organisatorischer Ebene unbestimmt. Daraus folgt, dass Gestaltungskonzepte organisationaler Achtsamkeit, die sich primär auf die Förderung achtsamer Denkmuster und Handlungsorientierungen von Organisationsmitgliedern beziehen, z.B. im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (wie achtsamkeitsbasiertes Stressmanagement) oder der betrieblichen Personal- und Kompetenzentwicklung, zu kurz greifen. Auf die Frage, wie Achtsamkeit zu einem grundlegenden Organisationsprinzip entwickelt werden kann, bieten Konzepte in der Individualperspektive keine weiterführenden Antworten. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass im Rahmen organisationaler Achtsamkeit auf die Förderung von Achtsamkeit auf der Individual- oder Teamebene verzichtet werden kann oder sollte. Derartige Ansätze können dazu beitragen, die Handlungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern im Hinblick auf eine achtsame Selbstsorge und in Bezug auf die Beachtung, Prüfung und Anerkennung unterschiedlicher Akteursperspektiven in Veränderungs- und Innovationsprozessen fördern. Ohne eine Verankerung von Achtsamkeit auf der Organisa-

tionsebene, z.B. in Routinen der organisatorischen Selbstbeobachtung und Kommunikation, entfalten derartige individuums- und gruppenbezogene Ansätze der Achtsamkeitsförderung nur eine sehr begrenzte Wirksamkeit. Sie können allerdings die Etablierung von Achtsamkeit als Organisationsprinzip unterstützen²¹.

4.3.2 Kritik des Konzepts organisationaler Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe

Im Zentrum der Achtsamkeitskonzeption von Weick und Sutcliffe steht ein dezidiert organisatorisches Verständnis von Achtsamkeit. Damit wird im Vergleich zu den vorgängigen Achtsamkeitskonzeptionen in der Individualperspektive Neuland betreten. Der innovative Gehalt dieser Konzeption besteht darin, dass Weick und Sutcliffe Achtsamkeit als Prinzip der Organisierung in den Blick nehmen. Ihr Konzept organisationaler Achtsamkeit bezieht sich hierbei auf eine ‚achtsame‘ Gestaltung organisatorischer Prozesse, Verfahren und Strukturen, die es Unternehmen angesichts dynamischer Umwelten ermöglichen, unerwartete Ereignisse oder Krisen so zu bewältigen, dass die organisatorische Resilienz gestärkt wird (siehe hierzu ausführlich Sutcliffe/Vogus 2003). Achtsamkeit wird zu einem grundlegenden Prinzip der Organisierung, wenn Unternehmen sich bei der Bewältigung von Herausforderungen und unerwarteten Ereignissen an den zentralen fünf Merkmalen organisationaler Achtsamkeit orientieren.

Für unsere Konzeptualisierung organisationaler Achtsamkeit ist dieses Konzept von zentraler Bedeutung: Erstens wird hier in konzeptionell konsistenter Weise Achtsamkeit auf die Organisationsebene bezogen und in der Perspektive der (umweltorientierten) Veränderung von Organisationen gefasst. Daraus ergeben sich zentrale Impulse für die Konzeptualisierung organisatorischer Achtsamkeit im Rahmen des 8iNNO-Verbundvorhabens. Die organisatorische Perspektive auf Achtsamkeit wird ebenso aufgegriffen wie die Grundidee, Achtsamkeit als Prinzip der Organisierung zu betrachten. Ein Unterschied besteht allerdings im Hinblick auf die thematische Grundausrichtung: Weick und Sutcliffe (2003 und 2007) orientieren sich an Organisationen

²¹ Das Verhältnis von individuums- und gruppenbezogenen Ansätzen zur Förderung von Achtsamkeit auf der einen Seite und Ansätzen zur Entfaltung und Verankerung organisationaler Achtsamkeit lässt sich daher als Interdependenzbeziehung beschreiben. Hier besteht durchaus eine Analogie zum Verhältnis von Ansätzen der Verhaltens- und der Verhältnisintervention im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (siehe Schmidt 2010).

hoher Zuverlässigkeit, die in überaus dynamischen Umwelten unter hoher Unsicherheit und in der Auseinandersetzung mit unerwarteten Ereignissen agieren. Organisatorische Veränderungen sind hierbei primär umweltinduziert. Organisationale Achtsamkeit richtet sich auf unerwartete Umweltereignisse, die primär als Management- und Sicherheitsproblem gerahmt werden. Unsere Konzeption organisationaler Achtsamkeit bezieht sich hingegen auf eine bestimmte Kategorie zumeist umweltorientierter Organisationsveränderungen, nämlich auf intendierte Prozesse des Organisationswandels und der Hervorbringung von Innovationen in Organisationen oder aber durch die Kooperation unterschiedlicher Organisationen, wie in offenen Innovationsprozessen.

Zweitens werden relevante konzeptionelle Überlegungen, die in den zentralen Merkmalen organisationaler Achtsamkeit und im damit verbundenen Konzept der informierten Organisationskultur zum Ausdruck kommen, von uns geteilt. So wird die konzeptionelle Annahme unterstützt, dass adaptive Organisationskulturen auch eine ‚Fehler-Kultur‘ entwickeln müssen, in der nicht die Suche nach Schuldigen, sondern die Thematisierung, Vermeidung und Bewältigung von Fehlern im Zentrum steht, d.h. Fehler als Quelle organisatorischen Lernens betrachtet werden. Eine dritte zentrale Anregung des Konzepts organisationaler Achtsamkeit besteht darin, zur Bewältigung umweltorientierter Herausforderungen ein möglichst breites organisatorisches Handlungsrepertoire zu entwickeln, das auf eine Aktivierung, Kombination und Neuentwicklung organisatorischer Ressourcen setzt, z.B. indem Organisationswandel und Innovationsprozesse multiperspektivisch und unter Einbeziehung lokaler Expertise, d.h. des Fach- und Erfahrungswissens von Beschäftigten, ausgerichtet werden. Schließlich wird in der Organisation von Perspektivenvielfalt ein Schlüssel zur erhöhten Sensibilität für emergente Risiken und Probleme intendierten Organisationswandels sowie zur Entdeckung bis dato ungenutzter Innovationspotenziale gesehen.

Trotz dieser innovativen konzeptionellen Impulse, die sich aus dem Konzept der organisationalen Achtsamkeit nach Weick und Sutcliffe ergeben, weist dieses Konzept einige Engführungen und Probleme auf: Ein erstes Problem bezieht sich auf den expliziten Generalisierungsanspruch des Konzepts. Die Organisation organisationaler Achtsamkeit in Organisationen hoher Zuverlässigkeit wird hierbei als Blaupause für eine Vielzahl von anders strukturierten Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Allein von der zunehmenden Dynamik und Unübersichtlichkeit der Unternehmensumwelten auszugehen, reicht für eine solche Generalisierungsvermutung nicht aus. Der Anspruch der Generalisierbarkeit bedarf zumindest der empirischen Überprüfung. Dies gilt umso mehr, als bisher noch zu wenig empirische Studien vorliegen, welche die Konzeption organisationaler Achtsamkeit zur Analyse different strukturierter Unternehmen anwenden. Anzuraten ist daher eher eine kontextspezifische Konzeptualisierung organisa-

torischer Achtsamkeit, die den Blick auf das Spezifische im Allgemeinen und damit auch auf die Besonderheit von Organisations- und Unternehmenstypen richtet.

Zu hinterfragen ist hierbei auch die Generalisierbarkeit der zentralen Merkmale oder Prinzipien organisationaler Achtsamkeit. So postulieren Weick und Sutcliffe eine situationsadäquate ‚Migration‘ von Entscheidungskompetenzen, bei der in organisatorischen Routinephasen das Hierarchieprinzip dominiert, in Phasen dynamischer Herausforderung der Organisation Entscheidungsbefugnisse auf Ebenen mit lokaler Expertise verlagert und in anschließenden Routinephasen wieder zurückverlagert werden. Solche ‚flexiblen Entscheidungsstrukturen‘ mögen für Organisationen hoher Zuverlässigkeit angemessen sein. Für Unternehmen, die nicht diesem Organisationstypus zuzurechnen sind, ist eine solche Flexibilität eher fragwürdig. So wird in neuen Management- und Unternehmenskonzepten, wie der internen Marksteuerung, beispielsweise eher auf eine möglichst dauerhafte Dezentralisierung spezifischer Entscheidungskompetenzen gesetzt, mit der die Entscheidungsverantwortung und Selbstregulation dezentraler Einheiten gestärkt werden soll. Ziel ist es hierbei, Einheiten in ihren Handlungskapazitäten zu stärken, die nahe am Markt, Kunden oder Klienten operieren, um eine möglichst flexible Umweltanpassung von Unternehmen und ihren dezentralen Einheiten zu ermöglichen (siehe hierzu Hirsch-Kreinsen 1995).

Die Frage der Kontextspezifität verweist auf ein zweites Problem des Konzepts. In der Variante organisationaler Achtsamkeit wird weitgehend von institutionellen gesellschaftlichen Kontexten abstrahiert. So ist es für Weick und Sutcliffe z.B. offenbar unerheblich, ob und inwiefern die Achtsamkeit betrieblicher Fehler- und Sicherheitskulturen durch unterschiedliche politische Regulierungsregime und arbeitspolitische Institutionen beeinflusst werden. So verfügen z.B. gerade betriebliche Interessenvertretungen in Deutschland über weit reichende Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte in Fragen der Arbeitssicherheit sowie des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Implizit liegt dieser Konzeption organisationaler Achtsamkeit der US-amerikanische institutionelle Kontext zugrunde.

Ein drittes Problem dieses Konzepts organisationaler Achtsamkeit resultiert aus seiner eindeutigen Verortung in der Managementforschung. Weick und Sutcliffe können durchaus zu der aufgeklärten Fraktion der Management- und OrganisationsforscherInnen gezählt werden, die interdisziplinär orientiert sind, von einem sozio-technischen Systemverständnis ausgehen und Organisationswandel in der Perspektive organisatorischen Lernens konzeptualisieren, die durchaus die lokale Expertise von Beschäftigten systematisch einbezieht. Die verfolgte Managementperspektive orientiert sich primär am Leitgedanken der organisatorischen Performanz, d.h. sie geht von der Frage aus, wie sich die Leistungsfähigkeit (und damit zugleich die Zuverlässigkeit) von Organisationen angesichts turbulenter und komplexer Umwelten aufrechterhalten

und verbessern lässt. Diese Managementperspektive blendet hierdurch aber gerade zentrale Aspekte organisationaler Achtsamkeit aus, die zumindest mit Blick auf Vertrauensbeziehungen in organisatorischen Veränderungsprozessen bedeutsam sind.

Die erste Begrenzung der Managementperspektive äußert sich darin, dass die organisatorische Konfliktdimension weitgehend ausgeblendet wird. Im Mittelpunkt steht zwar die Perspektivenvielfalt von Organisationsmitgliedern, die in unterschiedlichen (umweltorientierten) Erwartungen, Realitäts- und Umweltwahrnehmungen zum Ausdruck kommt. Die Standortgebundenheit von Perspektiven anzuerkennen, bedeutet auch, davon auszugehen, dass Organisationsmitglieder unterschiedliche Interessen hegen und verfolgen. Das organisationale Achtsamkeitspostulat der Organisierung von Perspektivenvielfalt greift zu kurz, wenn übersehen wird, dass das Zusammenbringen von Akteuren mit unterschiedlichen problembezogenen Perspektiven und Interessen auch Deutungs- und Definitionskonflikte, z.B. über die ‚richtige‘ oder die ‚angemessene‘ Perspektive und Problemsicht, beinhaltet (siehe Bleses in diesem Band). Welche Perspektiven anerkannt werden bzw. inwiefern eine situative Verschränkung oder Adjustierung von Perspektiven ermöglicht wird, ist letztlich auch eine Frage innerorganisatorischer Prozesse der Aushandlung und Konfliktaustragung (vgl. Strauss 1993; Becke 2011). Hierbei besteht die Gefahr, dass diejenigen Akteure in der Lage sind, ihre Perspektive betrieblich zu generalisieren, die in der Lage sind, für ihre Sichtweisen und Interessen ein Höchstmaß an Machtressourcen zu mobilisieren. Im Einzelfall kann dies dazu führen, dass die lokale Expertise von Beschäftigten zwar formal berücksichtigt wird, de facto inhaltlich aber keine oder kaum Anerkennung findet. Von zentraler Bedeutung ist die Art und Weise der Rahmung oder Regulierung solcher Aushandlungsprozesse. Die arbeits- und betriebspolitische Dimension wird in die Managementperspektive organisationaler Achtsamkeit nicht integriert. Dies äußert sich auch darin, dass die Thematisierung von Macht und Konflikten sowie Verfahren und Mechanismen der Konfliktregulierung als Anforderung an organisatorische Achtsamkeit weitgehend ausgeblendet werden.

Die zweite Begrenzung der Managementperspektive organisationaler Achtsamkeit bezieht sich darauf, dass die Qualität von Arbeitsprozessen nur eingeschränkt integriert wird. Auf den ersten Blick erscheint die an der Förderung organisatorischer Performanz orientierte organisationale Achtsamkeit in hohem Maße vereinbar mit einer ‚guten Arbeitsqualität‘. Sie setzt auf eine wertschätzende Anerkennung und Einbeziehung der Mitarbeitenden und ihrer lokalen Expertise. Darüber hinaus wird im Konzept organisationaler Achtsamkeit für eine situative Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf die Ebene von Fachkräften plädiert. Schließlich wird die Entwicklung einer organisatorischen ‚Fehlerkultur‘ empfohlen, die Mitarbeitende als Träger organisatorischen Lernens anerkennt und sich als vertrauensförderlich erweisen kann. Mitarbeitende werden in dieser Managementperspektive organisationaler Achtsamkeit

samkeit implizit als Träger von ‚Human-Ressourcen‘ gesehen (zum Human-Ressourcen Ansatz siehe Schreyögg 1998), die es mit Blick auf die Förderung hoher organisatorischer Zuverlässigkeit zu aktivieren und einzubeziehen gilt (siehe hierzu mit ähnlicher Grundorientierung Sutcliffe/Vogus 2003). Kaum Beachtung wird hingegen der Frage nach potenziellen nicht intendierten Folgen einer solchen Aktivierung von Mitarbeitenden geschenkt. So bleibt zum Beispiel ungeklärt, ob und unter welchen Voraussetzungen Beschäftigte in der Lage sind, katastrophenartige unerwartete Ereignisse überhaupt ‚einzudämmen‘, ohne selbst daran in psycho-physischer Hinsicht Schaden zu nehmen. Überdies ist bei Weick und Sutcliffe unklar, mit welchen psychischen Belastungen hohe und offenbar dauerhafte Aufmerksamkeitsanforderungen an Beschäftigte in Organisationen hoher Zuverlässigkeit konfrontiert werden und wie sie diese bewältigen. Gesundheitsbezogene Aspekte der Arbeitsqualität bleiben in diesem Konzept organisationaler Achtsamkeit unterbelichtet. Organisationale Achtsamkeit mag daher zwar zu organisatorischer Resilienz beitragen, allerdings mitunter zu Lasten der personalen Resilienz und gesundheitlichen Ressourcen von Beschäftigten und Führungskräften. Eine zentrale Herausforderung an organisationale Achtsamkeit besteht daher darin, grundlegende individuelle Bedürfnisse und deren Verletzbarkeit in organisatorischen Veränderungsprozessen nicht auszublenden.

Zudem richtet sich das Konzept organisationaler Achtsamkeit nur am Rande auf die Qualität sozialer Beziehungen in Organisationen. Weick und Sutcliffe sprechen der Qualität sozialer Beziehungen zwar eine hohe Bedeutung für die Entwicklung intraorganisatorischer Vertrauensbeziehungen und damit auch für organisatorische Lernprozesse zu, allerdings ohne die Sensibilität für soziale Beziehungen als ein Kernmerkmal organisationaler Achtsamkeit zu betrachten. Formale wie informelle soziale Erwartungsstrukturen zwischen Unternehmensleitung bzw. Führungskräften auf der einen Seite und Belegschaftsgruppen auf der anderen Seite oder aber soziale Erwartungsstrukturen zwischen unterschiedlichen Belegschaftsgruppen werden in ihrer Bedeutung für die Entfaltung organisationaler Achtsamkeit nicht untersucht, obgleich sie das soziale Ferment betrieblicher Sozialordnungen bilden (vgl. hierzu Becke 2008; Kotthoff 2009). Das Erwartungskonzept bildet zwar bei Weick und Sutcliffe ein Schlüsselkonzept organisationaler Achtsamkeit, es wird hier aber primär auf die (problematischen) umweltbezogenen Erwartungen von Organisationsmitgliedern bezogen. An Gegenseitigkeit orientierte Handlungserwartungen zwischen Organisationsmitgliedern bzw. zwischen unterschiedlichen betrieblichen Akteursgruppen werden hingegen nicht beachtet.

5 Konkretisierung des Konzepts organisationaler Achtsamkeit für adaptive Vertrauenskulturen

Im letzten Kapitel wurde bereits unsere duale Konzeption organisationaler Achtsamkeit skizziert. Organisationale Achtsamkeit zielt demnach als Gestaltungskonzept auf die Entwicklung adaptiver, d.h. vertrauensbasierter und resilienter, Organisationskulturen ab. Adaptionfähige Organisationskulturen sind hierbei einerseits abzugrenzen von Organisationskulturen, in denen strukturkonservierende Tendenzen selbstreferenzieller Geschlossenheit überwiegen. Solche am Erhalt des status quo orientierte ‚Bewahrungskulturen‘ (Felsch 2010) sind dadurch geprägt, dass sie kaum Möglichkeitsräume für Innovationen zulassen. Auf Dauer gefährden solche strukturkonservierenden Organisationskulturen die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen, da Innovationen restringiert oder in starkem Maße erschwert werden. Andererseits unterscheiden sich adaptive Organisationskulturen von Unternehmen, deren Organisationskulturen durch ein hohes Maß an sozialer Vulnerabilität gekennzeichnet sind. Soziale Vulnerabilität äußert sich hierbei vor allem in sozialen Desintegrations-tendenzen oder Erosionsprozessen von Organisationskulturen und internen Vertrauensbeziehungen, die vor allem bei organisatorischen Veränderungsprozessen, der Bewältigung von Unternehmenskrisen oder unerwarteten Umweltherausforderungen auftreten können. Adaptive Organisationskulturen sind hingegen dazu in der Lage, eine grundlegende dynamische Stabilität zu entwickeln, die es ihnen ermöglicht, Unternehmenskrisen und nicht intendierte Effekte organisatorischer Veränderungsprozesse oder unerwarteter Umweltereignisse so zu bewältigen, dass ihre grundlegenden internen wie nach außen gerichteten Stabilitätsanker erhalten bleiben bzw. weiterentwickelt werden.

Organisationale Achtsamkeit kann die Adaptionfähigkeit von Organisationskulturen und damit letztlich auch von Unternehmen fördern, wenn sie grundlegende soziale Stabilitätsanker von Unternehmen im Sinne dynamischer Stabilität erhält bzw. weiterentwickelt und zugleich Handlungsräume für Innovationen eröffnet. Ein solches Verständnis organisationaler Achtsamkeit unterscheidet sich von der Achtsamkeitskonzeption, die Weick und Sutcliffe favorisieren, darin, dass hier im Mittelpunkt die Sensibilität für unternehmensinterne Sozialbeziehungen (und auch nach außen gerichtete Kooperationsbeziehungen) sowie die Orientierung an nachhaltiger Arbeitsqualität stehen. Diese beiden zentralen Referenzpunkte organisationaler Achtsamkeit ermöglichen Unternehmen und ihren Organisationskulturen in dynamischen Veränderungsprozessen einen adaptiven Erhalt der betrieblichen Sozialintegration sowie Handlungs- und Möglichkeitsräume für Innovationen. Auf nachhaltiger Arbeitsqualität basierende Vertrauensbeziehungen bilden unseres Erachtens zentrale Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeitende ihre Kreativität, Ideen und Wissensressourcen in Innova-

tionsprozesse einbringen. Es bleibt die Frage, an welchen normativen Orientierungsmarken oder Leitprinzipien sich organisationale Achtsamkeit in unserem Verständnis ausrichtet. Diese Frage soll im Folgenden beantwortet werden. Hierzu werden nun fünf übergreifende Orientierungsmarken organisationaler Achtsamkeit vorgestellt, die dazu beitragen sollen, die Adaptionfähigkeit von Vertrauenskulturen und Unternehmen in organisatorischen Veränderungsprozessen zu fördern oder zu erhalten:

- Dynamische Stabilisierung organisatorischer Stabilitätsanker ermöglichen;
- Perspektivenvielfalt beteiligungsorientiert organisieren;
- Betriebliche Auseinandersetzungskulturen fördern;
- Vertrauensanker entwickeln und etablieren;
- Nachhaltige Arbeitsqualität anstreben.

Diese fünf normativen Leitprinzipien organisationaler Achtsamkeit lassen sich nicht vollends trennscharf voneinander unterscheiden, sondern sind teilweise interdependent. Sie sind als sich tendenziell ergänzende Orientierungsmarken konzeptualisiert. Diese Leitprinzipien sind prozessorientiert formuliert, um zu verdeutlichen, dass organisationale Achtsamkeit sich in Anbetracht dynamischer Umweltveränderungen für Unternehmen als eine Daueraufgabe erweist.

5.1 Dynamische Stabilisierung organisatorischer Stabilitätsanker ermöglichen

Bei organisatorischen Stabilitätsankern handelt es sich um Faktoren, die Unternehmen in Veränderungsprozessen ein Mindestmaß an Stabilität ermöglichen. Die Entwicklung, Aufrechterhaltung und Fortentwicklung von Stabilitätsankern ist für Unternehmen aus zwei Gründen von zentraler Bedeutung: Erstens bieten Stabilitätsanker Organisationsmitgliedern und sozialen Anspruchsgruppen von Unternehmen eine grundlegende Erwartungssicherheit, d.h. sie stabilisieren Erwartungsstrukturen zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern sowie zwischen Organisationen und ihren sozialen Anspruchsgruppen. Diese Erwartungsstrukturen sind relativ stabil, aber können zugleich in Interaktionsprozessen zwischen internen bzw. externen Akteuren verändert und adjustiert werden, so dass sie die Adaptionfähigkeit von Organisationskulturen unterstützen. Organisatorische Stabilitätsanker können die innerorganisatorische Sozialintegration und damit auch interne Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen maßgeblich unterstützen. Die von ihnen vermittelte Erwartungssicherheit kann die Herausbildung innovationsorientierter Handlungsräume in Unternehmen und in unternehmensübergreifenden Kooperationskontexten fördern. Zweitens

tragen organisatorische Stabilitätsanker dazu bei, dass in Unternehmen grundlegende Strukturen, Prozesse und Verfahren oder Routinen aufrechterhalten werden, auf die in organisatorischen Veränderungsprozessen nicht verzichtet werden kann; andernfalls würde die organisatorische Leistungsfähigkeit in Frage gestellt und die Verwundbarkeit von Unternehmen in Veränderungsprozessen deutlich zunehmen. Bei organisatorischen Stabilitätsankern handelt es sich nicht per se um soziale Ressourcen, die der Förderung von Vertrauenskulturen in Veränderungsprozessen und der Adaptionsefähigkeit von Unternehmen zu Gute kommen. Sie sind vielmehr zunächst als potenzielle Stabilitätsanker zu betrachten, die erst durch ihre unternehmensweite Verankerung zu tatsächlichen Stabilitätsankern werden.

Organisationale Achtsamkeit kommt mit Blick auf organisatorische Stabilitätsanker eine doppelte Funktion zu: Eine zentrale Funktion organisationaler Achtsamkeit besteht darin, zu einer dynamischen Stabilisierung oder adaptiven Weiterentwicklung organisatorischer Stabilitätsanker in Veränderungsprozessen beizutragen. Dynamische unterscheidet sich von konservierender Stabilität insofern, als es letzterer um die Aufrechterhaltung eines Stabilitätsankers in seinem gegenwärtigen Zustand geht, während dynamische Stabilität oder Stabilisierung auf die Adaptionsefähigkeit von Stabilitätsankern bei intendiertem Organisationswandel oder in turbulenten Umwelten abzielt. Dynamische Stabilisierung umfasst dabei die Prozesse der Revision oder Überprüfung der Stabilitätsanker in ihrem bisherigen Zustand mit Blick auf neue Anforderungen sowie die Weiterentwicklung von Stabilitätsankern, ohne dass deren Kern zerstört wird (Becke 2007). Die zweite zentrale Funktion organisationaler Achtsamkeit liegt darin, organisationsintern die Aufmerksamkeit auf mögliche Schattenseiten oder nicht intendierte Wirkungen von Stabilitätsankern zu lenken, welche die Leistungsfähigkeit von Organisationen bzw. ihre Sozialintegration in Veränderungsprozessen gefährden. Diese zweite Funktion bildet zugleich eine Voraussetzung dafür, dass eine dynamische Stabilität organisatorischer Stabilitätsanker gelingen kann.

Zu unterscheiden sind interne Stabilitätsanker, die auf innerorganisatorische Arbeits- und Sozialbeziehungen gerichtet sind, von externen Stabilitätsankern, welche an der Gestaltung organisatorischer Außenbeziehungen orientiert sind (siehe ebd.). Einen Überblick über potenziell relevante, exemplarische interne und nach außen gerichtete Stabilitätsanker bietet die folgende Tabelle 1 ‚Interne und externe Stabilitätsanker‘:

Interne Stabilitätsanker	Externe Stabilitätsanker
Organisations-, arbeits- und professionskulturelle Identifikationskerne	Profilierte Markt- und Wettbewerbsstrategien
Soziales Vertrauen	Verlässlichkeit
Anerkennung	Rechenschaftspflichtigkeit
Reziprozität	Kunden- und Kooperationsvertrauen

5.1.1 Externe Stabilitätsanker

Die Organisationsforschung verdeutlicht, dass mit Blick auf das Außenverhältnis von Unternehmen zu ihren relevanten Umwelten vor allem drei Stabilitätsanker von zentraler Bedeutung für Unternehmen und adaptive Organisationskulturen sind (vgl. zum Überblick Sorge/Witteloostuijn 2004; Preisendörfer 2004; Becke 2007). Es handelt sich hierbei erstens um *profilierte Markt- und Wettbewerbsstrategien*, die ein relativ hohes Maß an Stabilität und Konsistenz in zeitlicher Hinsicht voraussetzen, um die Glaubwürdigkeit und Reputation von Unternehmen auf Seiten sozialer Anspruchsgruppen zu fördern. Zweitens sind Unternehmen gerade auch in Veränderungsprozessen darauf angewiesen, dass sie für ihre Kunden, Lieferanten und andere externe Kooperationspartner oder soziale Anspruchsgruppen verlässlich und berechenbar bleiben (siehe Hannan/Freeman 1984). *Verlässlichkeit* meint hierbei die Fähigkeit eines Unternehmens, Produkte und Dienste in einer spezifischen Qualität wiederholt herzustellen oder zu leisten. Die dynamische Stabilität dieses Stabilitätsankers ermöglicht Unternehmen, eine langfristige Kundenbindung aufrechtzuerhalten und bildet damit eine zentrale ökonomische Erfolgsvoraussetzung. *Rechenschaftspflichtigkeit* bedeutet, dass Unternehmen gesellschaftlichen Erwartungen und rechtlichen Anforderungen an ihre ökonomischen Aktivitäten nachkommen und geltende Sozial- und Umweltstandards einhalten. Dies schließt eine transparente Unternehmenskommunikation und organisationsintern entsprechende etablierte Routinen und Verfahren ein. Beispiele hierfür sind Sicherheits-, Umwelt- oder Qualitätsaudits, die unternehmensweit bzw. unter Einbeziehung von Lieferantenunternehmen durchgeführt werden. Dieser Stabilitätsanker bildet eine zentrale Voraussetzung für den Erhalt der sozialen Reputation bzw. die soziale Legitimität von Unternehmen (vgl. Zadek 2001; Dyllick 2003).

Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit in organisatorischen Veränderungsprozessen zu gewährleisten, ist daran gebunden, unternehmensintern darauf bezogene Strukturen, Verfahren und Entscheidungsrouinen aufrechtzuerhalten. Hierfür sind ent-

sprechende finanzielle und organisatorische Ressourcen sowie Beschäftigte, die Gewährleistungsarbeit für Rechenschaftspflichtigkeit und Verlässlichkeit verrichten, erforderlich. Der Einsatz und die Verfügbarkeit dieser ‚Ressourcen‘ gerät leicht in Widerspruch zur Logik der Ökonomisierung von Unternehmen. Wenn diese Ressourcenbasis in unternehmensbezogenen Ökonomisierungsprozessen beeinträchtigt wird, besteht für Unternehmen eine erhöhte Gefahr sozialer Vulnerabilität. Sie drohen beispielsweise ihre Fähigkeit zu verlieren, sich abzeichnende umweltorientierte Risiken frühzeitig zu erkennen bzw. angemessen zu bearbeiten und die gesellschaftlichen Wirkungen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten abzuschätzen.

Konsistente Markt- und Wettbewerbsstrategien, organisatorische Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber diversen sozialen Anspruchsgruppen (z.B. Finanzinvestoren, staatliche Aufsichtsbehörden, Kunden) bilden günstige Voraussetzungen dafür, dass *Kundenvertrauen* entstehen kann bzw. auch in organisatorischen Veränderungsprozessen erhalten bleibt. Kundenvertrauen bildet einen durch die anderen externen Stabilitätsanker wesentlich geprägten, nach außen gerichteten Stabilitätsanker. Verlässlichkeit, Rechenschaftspflichtigkeit, konsistente Markt- und Wettbewerbsstrategien sowie Kundenvertrauen bilden externe Stabilitätsanker, die dazu beitragen können, das Systemvertrauen sozialer Anspruchsgruppen in Unternehmen zu stärken.

Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen zu externen Akteuren reicht über Kunden hinaus. Gerade in unternehmensübergreifenden Innovationsprozessen kommt dem *Kooperationsvertrauen* zu anderen wirtschaftlichen Akteuren eine Schlüsselbedeutung zu. Dabei handelt es sich um das gegenseitige Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren ökonomischen Kooperationspartnern, gemeinsame (strategische) Ziele und Innovationen zu verfolgen, ohne dass einer der involvierten Akteure übervorteilt wird. Die Verfügbarkeit spezifischer Wissensressourcen, auf die andere Unternehmen zur Realisierung ihrer ökonomischen Ziele angewiesen sind, bildet gewiss eine wichtige Voraussetzung für den Zugang von Unternehmen zu unternehmensübergreifenden Innovationsnetzwerken. Die Bereitschaft der involvierten Unternehmen zur Bereitstellung solcher Wissensressourcen ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass in Innovationsnetzwerken ein neuartiges kollektives Netzwerkwissen entstehen kann (siehe Gilbert 2006: 129). In derartigen Netzwerken und Open-Innovation-Prozessen ist das Risiko negativer Reziprozität, bei der erbrachte Vorleistungen nicht oder nur sehr unangemessen erwidert werden, verhältnismäßig groß. Die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen in solchen unternehmensübergreifenden Kooperationsformen kann gestärkt werden, wenn sie sich zumindest durch Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit auszeichnen. Kooperationsvertrauen ist im Unterschied zu den übrigen externen Stabilitätsankern vergleichsweise weniger an Systemvertrauen orientiert. Dies kann zwar durch institutionelle Arrangements, wie Kooperationsverträge, Maßnahmen der Res-

sourcenbündelung, gemeinsame transaktionsspezifische Investitionen zur Leistungserstellung innerhalb strategischer Unternehmensnetzwerke (siehe ebd.), gestärkt werden. Es ist allerdings in stärkerem Maße an die Entwicklung und Pflege interpersonales Vertrauens geknüpft, da Innovationen nur in Arbeitsprozessen hervorgebracht werden können, die ein gemeinsames Handeln der beteiligten Akteure erfordern.

Zumindest die Stabilitätsanker der Verlässlichkeit und der Rechenschaftspflichtigkeit setzen Strukturen und Verfahren der „Institutionalisierung von Misstrauen“ (Neuberger 2006: 49) voraus. Hierbei handelt es sich zum einen um externe Institutionen, welche die Einhaltung von Mindeststandards an Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit in unterschiedlicher Hinsicht überprüfen, wie Stiftung Warentest, akkreditierte Auditoren des Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsmanagement, staatliche Aufsichtsbehörden oder Rating-Agenturen. Zum anderen bezieht sich die ‚Institutionalisierung von Misstrauen‘ aber auch auf das Vorhalten organisationsinterner Verfahren, Strukturen oder institutioneller Arrangements, die als organisationsinterne Schutzmechanismen gegenüber einem zu großen organisationsinternen Vertrauen in Vertrauen fungieren. Ohne eine derartige organisationsinterne ‚Institutionalisierung von Misstrauen‘ bleibt die externe Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen gegenüber ihren unterschiedlichen sozialen Anspruchsgruppen in dynamischen Umwelten zweifelhaft²². Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit sind daher im Hinblick auf Vertrauen als von institutionalisiertem Misstrauen abgeleitete Stabilitätsanker zu verstehen. Die Institutionalisierung von Misstrauen ist Ausdruck eines paradoxen Verhältnisses von Vertrauen und Misstrauen, denn funktionsfähige Mechanismen institutionalisierten Misstrauen erweisen sich als vertrauensbildende Maßnahmen dafür, dass (externe) soziale Anspruchsgruppen (System-)Vertrauen in Unternehmen setzen (siehe Endress 2002: 78).

5.1.2 Interne Stabilitätsanker

Interne Stabilitätsanker ermöglichen den Erhalt der betrieblichen Sozialintegration in organisatorischen Veränderungsprozessen. Zumindest vier interne Stabilitätsanker sind für die betriebliche Sozialintegration bedeutsam: Kulturelle Identifikationskerne, soziale Anerkennung, soziale Reziprozität und soziales Vertrauen. Diese Stabilitätsanker

²² Hier stellt sich allerdings auch die Frage, ob und inwiefern jenen internen wie externen Akteuren vertraut werden kann, welche die ‚Institutionalisierung von Misstrauen‘ repräsentieren.

können sowohl auf die sozialen Beziehungen zwischen Belegschaftsgruppen und der Unternehmensleitung bzw. Führungskräften (vertikale Beziehungsdimension der Stabilitätsanker) als auch auf die Beziehungen zwischen Belegschaftsgruppen oder zwischen Führungskräftegruppen (horizontale Beziehungsdimension) gerichtet sein. In der Managementperspektive können diese internen Stabilitätsanker als soziale Ressourcen verstanden werden, die in sozialen Interaktionsprozessen zwischen betrieblichen Akteursgruppen hervorgebracht, reproduziert und verändert werden. Als soziale Ressourcen können sie die betriebliche Sozialintegration im Unternehmenswandel fördern. Sie sind allerdings durch ein hohes Maß an Fragilität und Verwundbarkeit gekennzeichnet, denn sie setzen auf relative Dauerhaftigkeit angelegte Interaktionsprozesse zwischen betrieblichen Akteuren voraus, können aber gerade in organisatorischen Veränderungsprozessen schnell zerstört oder beschädigt werden. Gerade die dadurch induzierten unbeabsichtigten Folgen intendierten Organisationswandels können die soziale Verwundbarkeit von Unternehmen in Veränderungsprozessen erheblich erhöhen. Organisationale Achtsamkeit richtet sich daher nicht nur auf die adaptive Stabilisierung oder Weiterentwicklung solcher Stabilitätsanker, sondern auch auf die frühzeitige Antizipation oder aber Begrenzung nicht intendierter Folgen geplanter Veränderungen.

In organisatorischen Veränderungsprozessen, die auf einen radikalen Bruch mit der existenten Organisationskultur setzen, erfolgt oftmals eine Entwertung von organisationskulturellen Orientierungs- und Erfolgsmustern und Verhaltensstandards sowie kultureller Praktiken, die für Organisationsmitglieder eine Basis ihrer Arbeitsidentität und ihrer Identifikation mit der Organisation bilden. Wenn bisherige *kulturelle Bezugssysteme und Identifikationskerne* in Veränderungsprozessen entwertet werden, so verunsichert dies Organisationsmitglieder in ihrer Identität; vor allem, wenn sich im Zuge des Organisationswandels keine neuen stabilen Kulturmuster herausbilden (siehe auch Trice/Beyer 1993). Für einen gelingenden intendierten Organisationswandel ist bedeutsam, dass die Erfolge der Vergangenheit als Identifikationsbasis nicht entwertet werden und zumindest einige zentrale kulturelle Verhaltens- und Orientierungsmuster und Praktiken beibehalten werden²³. Dies gilt vor allem für jene Kulturmuster, die den Erhalt und die Förderung organisatorischer Kernkompetenzen ermöglichen und damit

²³ So können z.B. Anfänge und (vorläufige) Endpunkte organisatorischer Veränderungsprozesse definiert werden, damit Erfolge im Zeitverlauf sichtbar werden und in Veränderungsprozessen nicht nur die unsichere Zukunft betont wird.

der Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu Gute kommen (siehe hierzu Weick/Westley 1996). Einen solchen für (hoch)qualifizierte Beschäftigte zentralen kulturellen Identifikationskern bilden beispielsweise in der beruflichen Ausbildung und im Arbeitsprozess angeeignete professionelle Qualitätsstandards und Leitorientierungen ‚guter Arbeit‘ (siehe exemplarische Becke/Senghaas-Knobloch 2004).

In zwei unserer Unternehmensfallstudien wurde beispielsweise deutlich, dass Beschäftigte die zunehmende innerbetriebliche Ökonomisierung als Infragestellung oder gar Verletzung ihrer professionellen Standards und Leitorientierungen ‚guter Arbeit‘ erlebt haben. Unter erhöhtem Zeit- und Kostendruck, oft verstärkt durch Personalmangel können aus Sicht von Beschäftigten Arbeiten nicht mehr in der gebotenen professionellen Qualität durchgeführt werden. Für die Beschäftigten bedeutet dies nicht nur eine mitunter erhebliche Verletzung professionskultureller Qualitätsansprüche und Grundorientierung. Diese Verletzung erleben sie zugleich als Infragestellung ihrer Arbeitsidentität, da sie ihr professionelles Arbeitsethos angesichts der verstärkten Ökonomisierung von Arbeitsprozessen nur noch in deutlich eingeschränktem Maße realisieren können. Dieser vorläufige empirische Befund aus unseren Unternehmensfallstudien legt es nahe, solchen Tendenzen der Verletzung professioneller Standards mehr Beachtung zu schenken, da andernfalls die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft von Beschäftigten beeinträchtigt wird. Die Realisierung professionskultureller Standards stellt für qualifizierte Beschäftigte eine wesentliche Erwartungsdimension des ‚impliziten Arbeitsvertrags‘ zwischen ihnen und der Unternehmensleitung dar. Die fortgesetzte Verletzung dieser Erwartung kann Beschäftigte ihrerseits dazu veranlassen, sich nicht länger an den impliziten Arbeitsvertrag gebunden zu fühlen.

Die *soziale Anerkennung* von Beschäftigten als Person und als Leistungsträger bildet einen für Unternehmen in Reorganisationsprozessen wichtigen internen Stabilitätsanker. Eine als unzureichend erlebte Anerkennung oder Missachtungserfahrungen können die Bereitschaft von Beschäftigten und Führungskräften schmälern, sich auf organisatorische Veränderungsprozesse unterstützend einzulassen. Bei sozialer Anerkennung handelt es sich um ein „Element sozialer Reziprozität, als Grundlage der Identitätsbildung und des Selbstwerts und als Medium der Moral, verstanden als Achtungskommunikation“ (Holtgrewe et al. 2000: 9). Im Anschluss an Axel Honneth (1994) können auch in Erwerbsarbeitsorganisationen drei zentrale Anerkennungsformen voneinander unterschieden werden (siehe Voswinkel 2005: 249 f.): Anerkennung als Wertschätzung verweist auf den Leistungsbeitrag von Beschäftigten und Führungskräften für das Unternehmen und den Erfolg in der Arbeit. Wertschätzung für Leistung umfasst ‚Prestige‘ und ‚Dankbarkeit‘. Erstere ist eine auf soziale Differenzierung gerichtete Form der wertschätzenden Anerkennung. Sie wird nur jenen Organisationsmitgliedern zuteil, die mehr oder besonderes leisten. ‚Dankbarkeit‘ (siehe Simmel 2005) ermöglicht hingegen auch die Anerkennung arbeitsbezogener Normalleistungen

und erfolgloser Bemühungen. Dankbarkeit und Prestige setzen voraus, dass organisationsintern mehr oder weniger gemeinsam geteilte Vorstellungen über normale und außergewöhnliche Arbeitsleistungen existieren. Eine zweite Anerkennungsform im Unternehmenskontext bildet Zuwendung „im Sinne von ernst zu nehmender Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme“ (Voswinkel 2005: 249). Zuwendung verweist auf die gemeinsame Zugehörigkeit von Personen zu einer sozialen Einheit. Rücksichtnahme richtet sich nicht nur auf Menschen als Arbeitspersonen, sondern schließt die Berücksichtigung von außerbetrieblichen bzw. familialen Verpflichtungen oder Krankheiten ein. Sie äußert sich zudem in einer wertschätzenden Interaktion ‚auf Augenhöhe‘ mit Anderen. Die dritte Form bildet die rechtliche Anerkennung von Beschäftigten als Arbeitsbürger, denen auch in der Erwerbsphäre Anerkennung auf Basis unveräußerlicher Bürgerrechte zu Teil wird, z.B. auf Basis des Betriebsverfassungs- oder Arbeitsrechts (vgl. hierzu Marshall 1992; Müller-Jentsch 1994). Die rechtliche Anerkennung als ‚Staatsbürger im Betrieb‘ gewährt und eröffnet Beschäftigten auch Möglichkeiten zur Mitgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen. Handlungsoptionen der Beteiligung und Mitgestaltung erweisen sich in Veränderungsprozessen als eine wichtige Basis dafür, dass Beschäftigte und Führungskräfte ihre organisatorische Loyalitätsbindung oder Betriebstreue aufrechterhalten (siehe grundlegend hierzu Hirschman 1974).

Für Erwerbsarbeitsorganisationen ist schließlich auch eine vierte Anerkennungsform in bedeutsam (siehe hierzu Kotthoff 2000): die Anerkennung sozialmoralischer Standards und Gerechtigkeitseinstellungen, die bei Zuwiderhandeln sanktioniert werden können. Diese Anerkennungsform basiert darauf, die Zugehörigkeit von Beschäftigten und Führungskräften zu einer lebensweltlichen moralischen Gemeinschaft zu akzeptieren. Im Kern geht es dabei um die unternehmensinterne Rücksichtnahme auf lebensweltliche, sozialmoralische Standards, die außerhalb des Unternehmens gelten und deren Geltung Beschäftigte auch innerhalb der Unternehmen erwarten, z.B. Anstandsregeln oder Fairness- und Gerechtigkeitserwartungen. Sie schränken die Machtausübung der Unternehmensleitung ein und ermöglichen die Entwicklung langfristiger Arbeits- und Sozialbeziehungen zwischen Management und Belegschaften.

Reziprozität meint „das wechselseitig bedingte Geben und Nehmen von Leistungen und Gegenleistungen, als ein universelles Prinzip sozialen Handelns“ (Mahnkopf 1994: 71). Sie bildet einen weiteren zentralen internen Stabilitätsanker für Unternehmen in organisatorischen Veränderungsprozessen. An Reziprozität ausgerichtete Austauschprozesse zwischen Management und Belegschaft sind zunächst lediglich als zweckgerichteter, interessenorientierter ökonomischer Tausch angelegt. Sie können jedoch im Laufe des fortgesetzten reziproken Leistungs- oder Gabenaustausches den Charakter einer sozialen Tauschbeziehung annehmen (vgl. hierzu Gondek/Heisig/Littek 1992; Lüdtke 1983): Es handelt sich dabei um einen unspezifischen Leistungsaustausch, bei dem „die anfallenden Verpflichtungen nicht exakt im Vorfeld zu spezi-

fizieren sind“ (Blau 2005: 129). Dies schließt ein, dass es stets im Ermessen des jeweiligen Leistungsempfängers liegt, ob eine Gegenleistung erfolgen wird, wie diese Gegenleistung ausgestaltet und wann sie erbracht wird. Der soziale Austauschprozess beruht auf dem Vertrauen in die beteiligten Tauschpartner, eine erhaltene Leistung, Gabe oder ein Zugeständnis anzunehmen und angemessen, d.h. mit einer mehr oder weniger gleichwertigen Gegenleistung oder Gegengabe zu erwidern. Aufgrund der Unbestimmtheit von Leistung und Gegenleistung können sich die Tauschpartner nie vollends sicher sein, ob sie eine erhaltene Leistung auch im Sinne des Gegenübers angemessen erwidert haben. Dies erzeugt einen wechselseitigen sozialen Erwartungsdruck, die Tauschbeziehung fortzusetzen. Das fortgesetzte Ausbalancieren von Leistung und Gegenleistung beruht auf dem Vertrauen in die Verlässlichkeit des Tauschpartners und in die Stabilität der sozialen Austauschbeziehung. Sozialer Tausch konstituiert und verstärkt durch die wechselseitige und wiederholte Erzeugung unspezifischer Verpflichtungen, z.B. bei der Annahme von Vorleistungen des Gegenübers, das soziale Vertrauen zwischen den Beteiligten und soziale Bindungen zwischen den Beteiligten, indem die Zeiträume der Erwidern von Verpflichtungen ausgedehnt werden. Letztlich können sich selbst in asymmetrischen betrieblichen Herrschaftsverhältnissen vertrauensbasierte soziale Austauschbeziehungen zwischen Management und Belegschaft herausbilden.

Implizite Arbeitsverträge ergänzen in asymmetrischen Arbeitsbeziehungen auf Unternehmensebene den formaljuristischen Arbeitsvertrag, der durch Unvollständigkeit und Unbestimmtheit, vor allem im Hinblick auf den Grad und die Intensität des Arbeitsengagements von Beschäftigten, gekennzeichnet ist. Implizite Arbeitsverträge umfassen die reziproken, oftmals unausgesprochenen und daher impliziten Gegenseitigkeitserwartungen zwischen Belegschaften und Unternehmensleitung bzw. Führungskräften. Auf der Beschäftigtenseite bezieht sich der implizite Arbeitsvertrag auf das Ausmaß der Verausgabung des Arbeitsvermögens, d.h. inwiefern Beschäftigte sich im Arbeitsprozess mit ihren subjektiven Leistungspotenzialen einbringen und dem Unternehmen Loyalität erweisen. Auf der Management- oder Unternehmensseite richtet sich der implizite Arbeitsvertrag auf die nicht formalisierten Zusagen, Zugeständnisse und Gegenleistungen gegenüber Beschäftigten und den von ihnen informell eingegangenen Zugeständnissen und Verpflichtungen (siehe Becke 2008). Implizite Arbeitsverträge setzen ein Mindestmaß an zeitlicher Dauer der Arbeitsvertragsbeziehung voraus. Sie entwickeln sich im Verlaufe arbeitsbezogener Interaktionsprozesse zwischen Management und Beschäftigten. Dabei können sich ergebende neue Anforderungen im Arbeitsprozess zwischen beiden Seiten adjustiert oder neu ausgehandelt werden (siehe Schein 1980). Durch Prozesse der Adjustierung und Aushandlung erweisen sich implizite Arbeitsverträge als veränderungsoffen, sofern hierbei eine mehr oder weniger ausgeglichene oder balancierte Reziprozität von Leistungen und Gaben der Beschäftigten

(z.B. freiwilliges Arbeitsengagement in Form unbezahlter Überstunden) sowie Gegenleistungen und Gegengaben (z.B. übertarifliche Lohn- und Entgeltzahlungen) des Managements aufrechterhalten wird.

Inzwischen liegen eine Vielzahl anglo-amerikanischer und einige deutschsprachige Studien vor, die verdeutlichen, dass Beschäftigte Reorganisationsprozesse, zumal in Verbindung mit Personal- und Stellenabbau, oftmals als einen Bruch oder eine Erschütterung der in Unternehmen bis dato existenten ‚impliziten Arbeitsverträge‘ erleben. Auch die in Unternehmen verbleibenden Beschäftigten nehmen Reorganisationsprozesse häufig als Verunsicherung ihrer Arbeitsplatz- und Beschäftigungsperspektiven sowie als Infragestellung ihrer Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten wahr. Auf eine erlebte Verletzung des ‚impliziten Arbeitsvertrags‘ reagieren Beschäftigte häufig mit der Zurücknahme ihres Arbeitsengagements, insbesondere ihrer innovativen und kreativen Leistungspotenziale, einer Zunahme psycho-somatischer Gesundheitsstörungen und Erkrankungen oder – besonders im Falle hoch qualifizierter Arbeitnehmer – mit einer Abnahme ihrer organisatorischen Loyalitätsbindung (vgl. als Überblick Weiss/Udris 2006; Conway/Briner 2005). Die erlebte Verletzung des ‚impliziten Arbeitsvertrags‘ auf Seiten von Beschäftigten kann in Unternehmen Prozesse der Vertrauenserosion zwischen Management und Belegschaft in Gang setzen (vgl. Atkinson 2007; Kern 1997). Im Kern geht es bei den Problemen der erlebten Verletzung impliziter Arbeitsverträge und der Vertrauenserosion oft um das Problem der strukturellen Asymmetrie von Geben und Nehmen. Wenn Beschäftigte in Reorganisationsprozessen den Eindruck haben, dass ihre Leistungen und Gaben nicht durch Gegenleistungen oder Gegengaben des Managements erwidert werden, so kann sich soziales Vertrauen relativ schnell zu Misstrauen entwickeln, das sich – wenn überhaupt – nur allmählich und mühsam überwinden lässt und eine längere Zeitspanne erfordert, bis Vertrauen sich erneut herausbilden kann (vgl. Beckert/Metzner/Roehl 1998; Murnighan/Malhotra/Weber 2004). Reziprozität und *soziales Vertrauen* bilden daher unverzichtbare soziale Stabilitätsanker, auf deren Reproduktion Unternehmen angewiesen sind, um ihre umweltorientierte Veränderungsfähigkeit möglichst dauerhaft zu erhalten. Auf den internen (und auch extern bedeutsamen) organisatorischen Stabilitätsanker sozialen Vertrauens wird hier nicht näher eingegangen (siehe hierzu ausführlich Kapitel 2.3).

Betriebliche Akteure stehen im Hinblick auf organisatorische Stabilitätsanker vor einer dreifachen Herausforderung organisationaler Achtsamkeit: Erstens werden sie mit der Daueraufgabe konfrontiert, für eine dynamische Stabilisierung organisatorische Stabilitätsanker Sorge zu tragen, d.h. diese Stabilitätsanker in der Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen, die sich im Rahmen von Veränderungsprozessen ergeben, weiterzuentwickeln, zu adjustieren oder zu bestätigen. Zweitens gilt es, nicht intendierte Folgen der Verletzung von Stabilitätsankern in Veränderungsprozessen möglichst

frühzeitig zu antizipieren und zu vermeiden. Sofern diese Nebenfolgen bereits eingetreten sind, kommt es darauf an, deren Effekte zu begrenzen und Maßnahmen zu entwickeln, die eine dynamische Stabilisierung der Stabilitätsanker fördern. Schließlich ist zu beachten, dass es sich bei Stabilitätsankern zunächst nur um potenzielle soziale Ressourcen handelt, die erst durch ihre möglichst unternehmensweite Verankerung zu tatsächlichen Stabilitätsankern werden. Lediglich letztere kommen der Förderung von Vertrauenskulturen in Veränderungsprozessen und der Adaptionfähigkeit von Unternehmen zu Gute.

Im Falle der partikularistischen Verengung von Stabilitätsankern besteht die Gefahr, dass sie tendenziell die betriebliche Sozialintegration gefährden, indem sie zu einer unternehmensinternen Fragmentierung oder zur sozialen Ausgrenzung bestimmter Akteursgruppen in Unternehmen beitragen²⁴. Dies lässt sich am Beispiel von Reziprozität und Vertrauen näher ausführen. Innerhalb von Unternehmen können sich partikularistische, implizite Reziprozitätsbeziehungen herausbilden, die sich zu Verhältnissen wechselseitiger und illegaler Vorteilsnahme gegenüber ausgeschlossenen dritten Akteuren verdichten. Ein Beispiel hierfür bildet die Nutzung von Betriebseigentum (z.B. Werkzeuge, Arbeitsmaterialien) zu privaten Zwecken durch Beschäftigte bei Duldung durch unmittelbare Führungskräfte, die sich davon z.B. eine höhere Loyalität oder Leistungsbereitschaft von Beschäftigten versprechen (siehe hierzu Becke 2002). Wenn ausgeschlossene Akteure von derartigen informellen und illegalen Praktiken sozialer Reziprozität Kenntnis erlangen und seitens des Unternehmens keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, so kann dies das Vertrauen dieser Akteure in die Organisation unterminieren (Dodlova/Yudkevich 2006: 3). Eine solche partikularistische Verengung von Reziprozitätsbeziehungen ist auch zwischen Organisationsmitgliedern und Vertretern anderer Organisationen, wie konkurrierender Wirtschaftsunternehmen

²⁴ Neben der Problematik der partikularistischen Verengung von Stabilitätsankern können diese weitere potenzielle Ambivalenzen und Schattenseiten aufweisen (siehe hierzu auch den Beitrag von Bleses, in diesem Band), die es im Rahmen organisationaler Achtsamkeit zu adressieren gilt. Solche Schattenseiten ergeben sich beispielsweise aus einer exzessiven Gewähr von Vertrauen (siehe hierzu Gargiulo/Ertug 2006: 175 ff.), die unter anderem zu ‚blindem Vertrauen‘ führen kann. Blinde Vertrauen ist gekennzeichnet durch den völligen Verzicht auf eine Beobachtung oder Kontrolle des Handelns von Personen, denen Vertrauen geschenkt wird. Blinde Vertrauen setzt Vertrauende einer erhöhten Gefahr des Vertrauensmissbrauchs durch ‚Vertrauensnehmer‘ aus (vgl. ebd.: 175-177).

oder staatlicher Aufsichtsbehörden, möglich, wenn Reziprozität dazu dient, Korruptionsbeziehungen zu etablieren (siehe ebd.), die letztlich die Verwundbarkeit von Organisationen erhöhen.

Das Problem der partikularistischen Verengung stellt sich auch mit Blick auf Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen: So können Sub- und Arbeitskulturen in organisatorischen Veränderungsprozessen zu einer sozialen Schließung tendieren, die durch ausgeprägte interne Vertrauensbeziehungen, eine starke kollektive Identität und soziale Grenzziehungen gegenüber anderen Unternehmenseinheiten geprägt ist. In dieser Konstellation besteht die Gefahr, dass in organisatorischen Arbeit- und Subkulturen ein gegen organisatorische Veränderungsprozesse gerichteter ‚lock-in‘ von Vertrauensbeziehungen entsteht. Dies lässt sich anhand unserer eigenen Empirie aus dem 8iNNO-Verbundvorhaben verdeutlichen.

In einem Fallstudienunternehmen besteht der organisatorische Veränderungsprozess in der räumlichen Zusammenlegung von bisher verteilten Arbeitsteams an einem neu errichteten gemeinsamen Standort. In einem der Arbeitsteams bildete sich bereits vor der Zusammenlegung eine starke kollektiv getragene Ablehnung gegen dieses Veränderungsvorhaben heraus, die von Befürchtungen einer antizipierten gravierenden Verschlechterung der eigenen Arbeitssituation motiviert war. Der Prozess der Zusammenlegung erwies sich in der Tat aus Sicht von Beschäftigten unterschiedlicher Teams als problematisch. Gleichwohl unterscheiden sich die Teams in ihren Grundhaltungen gegenüber dem Veränderungsprozess und in ihren Bewältigungsmustern. In dem zuvor genannten Team konnten bestehende interne Konflikte überbrückt und der interne Zusammenhalt stabilisiert werden, da sich die emotionalen Energien der Beteiligten nach der Zusammenlegung auf eine überaus starke Abgrenzung gegenüber Führungskräften und gegenüber jeglicher Kooperation mit den anderen Arbeitsteams am nunmehr gemeinsamen Unternehmensstandort richteten. Das eigene Team wird als vertrauter sozialer Raum gesehen, der es ermöglicht, eigenem Ärger über den Veränderungsprozess unter Gleichgesinnten Ausdruck zu verleihen und Gerüchte zu ventilieren, sich der eigenen Teamidentität zu vergewissern und gemeinsam Handlungsstrategien der sozialen Abgrenzung und Distanzierung zu entwickeln, die zu einer Kooperationsverweigerung tendieren. Solche Teams, die näherungsweise ‚Cliques der Unzufriedenen‘ im Sinne Luhmanns (1999: 327) entsprechen, setzen ein hohes persönliches Vertrauensniveau voraus, denn die „einzelnen Mitglieder müssen sich gegenseitig vertrauen, dass das, was innerhalb der Gruppe gesprochen wird, nicht gegen einen selbst ausgespielt wird“ (Bohn 2007: 173). Gleichwohl können in solchen Teams auch soziale Zwänge wirksam werden (vgl. hierzu Mannheim 1980; Elias/Scotson 1993). Demnach droht denjenigen Mitglieder soziale Ausgrenzung oder Missachtung, welche im Team Zweifel daran aufkommen lassen, dass sie die kollektiv selbst-aufgelegte Distanzierung gegenüber anderen Teams oder Führungskräften nicht auf-

rechterhalten. In der Perspektive organisationaler Achtsamkeit bedeutet dies, solche (sich abzeichnende) partikularistischen Vertrauensdynamiken nicht aus dem Blick zu verlieren und der Frage nachzugehen, inwiefern die Art und Weise, in der geplante Veränderungsprozesse organisiert und kommuniziert werden, und welche organisationsstrukturellen Probleme dadurch womöglich neu entstanden sind oder verstärkt wurden (siehe Luhmann 1999).

5.2 Perspektivenvielfalt beteiligungsorientiert organisieren

Das Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit kann die Adaptionfähigkeit von Unternehmen und ihren Organisationskulturen in Veränderungsprozessen fördern, indem Multiperspektivität beteiligungsorientiert organisiert wird. Der Grundgedanke der Perspektivenvielfalt geht von zwei zentralen Prämissen aus: Erstens wird eine Überlegenheit der Planung, Entscheidung und Realisierung organisatorischer Veränderungsvorhaben durch das Management als zentraler ‚Change Agent‘ in Abrede gestellt und in diesem Sinne für ein ‚postheroisches Management‘ plädiert. Die Entscheidungs- und Planungsrationale des Managements und betrieblicher Experten erweist sich allzu oft als begrenzte Rationalität, die ihre eigenen Blindstellen aufweist (siehe Schreyögg 1998: 67 ff.). Ein umfassenderes Bild von organisatorischen Veränderungsprozessen zu erhalten und dadurch die Verwundbarkeit von Organisationen zu reduzieren, erfordert Perspektivenvielfalt, d.h. die Einbeziehung und Beteiligung von Beschäftigten als Träger lokaler Expertise und (kontext)spezifischen Fach- und Erfahrungswissens in Planungs- und Entscheidungsprozesse zu organisatorischen Veränderungsvorhaben (vgl. auch Martins et al. 2009; Janson-Michl 2009). Zweitens wird in Frage gestellt, dass zur Lösung organisatorischer Probleme auf unumstößliche objektive Wahrheiten zurückgegriffen werden kann. Vielmehr ist davon auszugehen, dass soziale Akteursgruppen in Unternehmen auf je spezifische Weise die betriebliche Realität und organisatorische Veränderungsprozesse wahrnehmen und interpretieren bzw. im Nachhinein für sich sinnhaft rekonstruieren (vgl. Abels 2009; Weick 1998).

Diese Annahme der sozialen Konstruktion betrieblicher Realität hat zur Folge, dass in Unternehmen unterschiedliche subjektive bzw. kollektiv geprägte ‚Wahrheiten‘ über organisatorische Veränderungsprozesse bedeutsam sind. Diese oft miteinander konkurrierenden oder zumindest einander widersprechenden ‚Wahrheiten‘ können im Sinne Karl Mannheims (1929) als ‚seinsgebundene‘ Perspektiven verstanden werden (siehe auch Bleses, in diesem Band). Der soziale Standort betrieblicher Akteure prägt ihre Perspektive der Wahrnehmung, Interpretation und Bewältigung betrieblicher Realität und damit auch organisatorischer Veränderungsprozesse (Becke 2011). Für die Herausbildung derartiger Perspektiven sind in Unternehmen neben Professionskulturen zumeist lebensweltlich geprägte Arbeitskulturen von zentraler Bedeutung, die sich her-

ausbilden „durch die Art, wie Beschäftigte je auf ihre Weise in wechselseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen, und wie sie eben dadurch persönlich ihr berufliches Selbstbild gewinnen, ihr betriebliches Handeln motivieren und ihre Orientierung im Betrieb finden. Arbeitskultur ist also weder beliebig herstellbar, noch beliebig manipulierbar. Sie... ergibt sich aus dem eingespielten Kooperationshandeln der einzelnen in den vorgegebenen Strukturen, nicht aus gesetzten Anweisungen von oben“ (Senghaas-Knobloch 1997: 12). Betriebliche Arbeitskulturen lassen sich im Sinne Mannheims (1980: 213 f.) als ‚konjunktive Erfahrungsräume‘ verstehen, die durch gemeinsame arbeitsalltägliche Interaktions- und Kooperationszusammenhänge geprägt sind. In solchen alltagsweltlichen Interaktionskontexten entwickeln Menschen gemeinsame Perspektiven auf die betriebliche Realität und organisatorische Veränderungen; sie bringen nicht nur eine gemeinsame Sprache, sondern auch gemeinsam geteilte Bedeutungen, Vorstellungen und Überzeugungen hervor, an denen sich Individuen in ihrem Alltagshandeln im Rahmen von Arbeitskulturen orientieren. Hierzu zählen beispielsweise normative Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich der Angemessenheit, Richtigkeit und Gerechtigkeit im Umgang mit Arbeitsanforderungen (normative Komponente von Arbeitskulturen), gemeinsam geteilte Haltungen gegenüber Arbeitsaufträgen oder neuen Verhaltensanforderungen, die in Veränderungsprozessen an Beschäftigte gestellt werden (Motivationskomponente), oder aber Vorstellungen über den üblichen Umgang mit Arbeitsanforderungen, z.B. hinsichtlich der Intensität des Arbeitsengagements oder der Art und Weise, wie diese im Arbeitsalltag erfüllt werden (Wissens- und Orientierungskomponente) (siehe hierzu Senghaas-Knobloch 2004).

Für das 8iNNO-Vorhaben sind betriebliche Arbeitskulturen von besonderer Relevanz. Dabei handelt es sich um eine spezifische Form organisatorischer Subkulturen, deren zentraler Referenzpunkt die je spezifische Primäraufgabe einer Organisationseinheit bildet (siehe Becke 2008). Primäraufgaben werden hier als inhaltliche Aufgaben verstanden, zu deren Zweck eine Organisation oder eine Organisationseinheit besteht bzw. geschaffen wurde. So besteht z.B. die Primäraufgabe der Instandhaltung eines Nahverkehrsunternehmens in der Erhaltung der Funktionsfähigkeit von Fahrzeugen und deren Bereitstellung für den Fahrdienst, damit die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die Sicherung eines verlässlichen öffentlichen Nahverkehrs gesichert ist. Die Spezifität von Primäraufgaben bewirkt, dass Führungskräfte und Beschäftigte in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Primäraufgabe unterscheidbare arbeitskulturelle Handlungs- und Orientierungsmuster entwickeln.

Perspektivenvielfalt erhöht tendenziell die organisationale Achtsamkeit in und für organisatorische Veränderungsprozesse. Betriebliche Akteursgruppen, die in unterschiedlichen Arbeitskulturen oder Führungskulturen verankert sind, entwickeln spezifische Sichtweisen auf betriebliche Veränderungsprozesse. Die Organisation von Per-

spektivenvielfalt ermöglicht es, differente Perspektiven auf Veränderungsprozesse miteinander auszutauschen, diese möglichst gegenseitig zu reflektieren und zu hinterfragen. Auf dieser Basis wird ein wechselseitiges Verständnis und eine Klärung unterschiedlicher Perspektiven gefördert, so dass sich neue Möglichkeitsräume für gemeinsam getragene Perspektiven und Problemsichten auf Veränderungsprozesse herausbilden können, die insgesamt die soziale Verwundbarkeit von Unternehmen in organisatorischem Wandel reduzieren oder aber Innovationspotenziale erschließen helfen. Damit sind bereits zwei besonders bedeutsame Funktionen organisierter Perspektivenvielfalt angesprochen.

5.2.1 Perspektivenvielfalt zur Reflexion nicht intendierter Effekte geplanten Wandels

Zunächst geht es darum, Perspektivenvielfalt zu organisieren, um mögliche nicht intendierte (negative, aber auch potenziell unerwartete positive) Folgen geplanten Organisationswandels möglichst frühzeitig zu antizipieren oder aber bereits eingetretene Nebenfolgen konstruktiv zu bearbeiten, indem auch davon direkt oder mittelbar betroffene betriebliche Akteursgruppen eingebunden werden (Becke 2011). Von zentraler Bedeutung für Organisationen sind in Veränderungsprozessen jene Nebenfolgen, die eine ungeplante Überstabilisierung oder Destabilisierung bzw. Erosion organisatorischer Stabilitätsanker (z.B. Vertrauen) in Gang setzen. Die Organisation von Perspektivenvielfalt kann hierbei dazu beitragen, die dynamische Stabilität von internen wie externen organisatorischen Stabilitätsankern zu erhalten. Sie ermöglicht es, solche Tendenzen der Über- oder Destabilisierung zu erkennen und zu thematisieren, damit sie unternehmensintern bearbeitungsfähig werden. Überdies kann organisierte Perspektivenvielfalt dazu beitragen, negative Auswirkungen von Reorganisationsmaßnahmen auf die Qualität der Arbeit von Beschäftigten frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gestaltungsmaßnahmen einzuleiten.

5.2.2 Perspektivenvielfalt als Quelle der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Die beteiligungsorientierte Organisation von Perspektivenvielfalt kann dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu fördern. Ein zentraler Ansatzpunkt hierfür besteht darin, Beschäftigte mit ihrer lokalen und erfahrungsgesättigten Expertise in einen Lern- und Erfahrungsaustausch mit betrieblichen Führungskräften und deren Wissensbeständen zu bringen. Die Organisation solcher Akteursgruppen übergreifender Austausch- und Lernprozesse ermöglicht es, bisherige betriebliche Problemlösungsmuster und Praktiken zu reflektieren, gemeinsam neue Perspektiven zu entwickeln und insgesamt das organisatorische Handlungsrepertoire im Umgang mit unerwarteten Umweltereignissen, zur Generierung von Innovationen und zur Bewältigung organisatorischen Wandels im Sinne einer erhöhten ‚requisite variety‘ zu erwei-

tern (vgl. Weick/Sutcliffe 2007; Sutcliffe/Vogus 2003). Solche innovationsförderlichen Handlungskapazitäten auf organisatorischer Ebene erfordern allerdings eine systematische Beteiligung, die gewährleistet, dass Beschäftigte ihre Wissensbestände in Innovations- und Veränderungsprozesse einbringen, ohne befürchten zu müssen, dass diese Wissensbestände letztlich zu ihrem Nachteil von betrieblicher Seite genutzt werden. Eine innovationsförderliche Organisation von Perspektivenvielfalt bedeutet hierfür nicht nur, transparente Beteiligungsverfahren vorzusehen, die sich an Grundprinzipien der Verfahrensgerechtigkeit²⁵ orientieren, sondern zugleich auf distributive Gerechtigkeit zu achten, d.h. damit verbundene mögliche Lasten und Vorteile oder Nutzen zwischen den beteiligten Akteuren gerecht zu verteilen.

5.2.3 Organisation von Multiperspektivität durch Dialogräume

Unbeantwortet ist bisher die Frage geblieben, auf welche Art und Weise sich Multiperspektivität in Veränderungsprozessen organisieren lässt. Multiperspektivität bedeutet, die arbeitskulturelle Vielfalt in Unternehmen als soziale Ressource für einen intendierten achtsamen Organisationswandel („mindful change“) (siehe hierzu Becke 2010b) anzuerkennen. Hierzu eignet sich das an Multiperspektivität orientierte Dialograumkonzept. Dieses Konzept bezieht sich darauf, unternehmensintern und ggf. auch an Schnittstellen zwischen Unternehmen und ihren Kooperationspartnern (z.B. mit

²⁵ In der organisationsbezogenen Gerechtigkeitsforschung werden unterschiedliche sozial konstruierte Gerechtigkeitswahrnehmungen unterschieden. Verteilungsgerechtigkeit oder distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf Gerechtigkeitsperzeptionen hinsichtlich der Verteilung von Ergebnissen, während sich prozedurale oder Verfahrensgerechtigkeit auf die Anwendungsbedingungen von Verfahren richten, die zur Verteilungsgerechtigkeit beitragen sollen (siehe als Überblick Colquitt et al. 2001). Nach Leventhal (1980) können sechs Grundprinzipien oder zentrale Anforderungen an Verfahrensgerechtigkeit unterschieden werden, die Verfahren erfüllen sollten, damit sie als fair wahrgenommen werden: (1) Die Verfahren sollten konsistent angewandt werden, unabhängig von der Person und zeitlichen Umständen. (2) Sie sollten keine (dritte) Partei bevorzugen. (3) Sie sollten sicherstellen, dass alle erforderlichen Informationen für Entscheidungsprozesse zusammengetragen und in diesen auch berücksichtigt werden. (4) Es sollten Mechanismen existieren, mit denen unangemessene Entscheidungen oder Fehlentscheidungen korrigiert werden können. (5) Verfahren sollten persönlichen Vorstellungen oder vorherrschenden Standards in moralischer und ethischer Hinsicht entsprechen. (6) Die Verfahren sollten so gestaltet sein, dass sie die Perspektiven und Auffassungen unterschiedlicher Gruppen, die von Entscheidungen betroffen sind, berücksichtigen.

Unternehmen kooperierende Alleinselbstständige, Auftragnehmer, Lieferanten oder aber Unternehmenspartner im Rahmen strategischer Allianzen oder in Open-Innovation-Prozessen) Räume für gemeinsame Reflexion und Lernprozesse zu schaffen, die eine achtsame Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen in oder zwischen Organisationen ermöglichen und damit die innovationsförderliche Adaptionfähigkeit von Unternehmen stärken sollen. Die weiteren Ausführungen zum Konzept des Dialograums beziehen sich vor allem auf organisationsinterne Dialogräume²⁶.

Organisatorische Dialogräume können sich in thematisch-inhaltlicher Hinsicht auf fundamentale Veränderungsprozesse, aber auch auf inkrementelle oder kontinuierliche Veränderungsprozesse beziehen. In organisatorischer Hinsicht lassen sich prinzipiell zwei Varianten von Dialogräumen unterscheiden: Bei der ersten Variante handelt es sich um ‚eingebettete‘ organisatorische Dialogräume: Ein Austausch- und Reflexionsprozess über Veränderungsvorhaben erfolgt hierbei im Rahmen etablierter und regelmäßig stattfindender Koordinationsgremien und Kommunikationsräume, wie betriebliche Steuerkreise, Team- oder Bereichsbesprechungen. Solche Kommunikationsräume und -routinen ermöglichen Perspektivenvielfalt in (sich verändernden) alltäglichen Arbeits- und Kooperationsprozessen und nutzen Multiperspektivität als Quelle organisatorischer Achtsamkeit im Rahmen der alltäglichen betrieblichen Handlungskoordination. Die Handlungskoordination kann sich dabei auf die organisationsinterne Umsetzung von Veränderungsvorhaben, aber auch auf die Koordination alltäglicher Arbeitsprozesse richten. Die zweite Variante betrieblicher Dialogräume hat den Cha-

²⁶ Organisationsübergreifende Dialogräume zu schaffen, ist aus der Perspektive einzelner Unternehmen und derjenigen Akteure, die ein Unternehmen in solchen Dialogräumen vertreten, mit besonderen Herausforderungen verbunden. Eine zentrale Herausforderung für die Etablierung solcher Dialogräume besteht darin, dass vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen erforderlich sind, damit sich die unterschiedlichen Akteure auf einen gemeinsamen problemlösungsorientierten Dialogprozess einlassen. In organisationsinternen Dialogräumen verfügen die beteiligten Akteure zumindest über ein grundlegendes Reservoir an gemeinsam geteilten organisationskulturellen Orientierungen. Die gemeinsame Verfügbarkeit dieser Orientierungen kann als soziale Ressource für organisationsinterne Dialogprozesse bedeutsam sein. Diese soziale Ressource ist in organisationsübergreifenden Kooperationskontexten in der Regel nicht vorhanden, da dort Akteure mit teilweise sehr disparaten Perspektiven und Interessen zusammentreffen, die mitunter in unterschiedlichen ‚sozialen Welten‘ (siehe hierzu Strauss 1993: 212 ff.) verortet sind. Die Organisation von multiperspektivisch ausgerichteten Dialogprozessen erweist sich unter diesen Umständen als besonders voraussetzungsreich.

rakter einer betrieblichen ‚Meta-Kommunikation‘ über organisatorische Veränderungsvorhaben und -prozesse. Im Zentrum steht hierbei die multiperspektivische Reflexion organisatorischer Veränderungsvorhaben, ihrer nicht intendierten Folgen sowie ihrer bis dato nicht genutzten oder unbeachteten Potenziale und Ressourcen zur Förderung organisatorischer Adaptionsefähigkeit.

Betriebliche Dialogräume zur ‚Meta-Kommunikation‘ über organisatorische Veränderungsprozesse

Bei derartigen betrieblichen Dialogräumen handelt es sich um moderierte kollektive Reflexions- und Lernprozesse außerhalb betrieblicher Kommunikationsroutinen, in denen sich Angehörige unterschiedlicher betrieblicher Hierarchieebenen, d.h. Führungskräfte und Beschäftigte und deren Interessenvertretungen (soweit vorhanden) über ihre Erfahrungen, Erwartungen und Gestaltungsanforderungen an organisatorische Veränderungsprozesse oder an neue Managementkonzepte, wie interne Marktsteuerung, austauschen (Becke/Senghaas-Knobloch 2010: 4 f.). Dialogräume ermöglichen es, arbeitskulturelle Vielfalt anzuerkennen, indem Angehörige unterschiedlicher Arbeits- oder Führungskulturen beteiligt werden. An betriebliche Dialogräume sind zwei zentrale Gestaltungsprinzipien geknüpft: Die Beteiligung von Beschäftigten beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Dieses Prinzip erweist sich insofern als ein wichtiges Prinzip organisationaler Achtsamkeit, als es vorgängige, nicht selten negative Erfahrungen von Beschäftigten mit hierarchisch ‚verordneter‘ Beteiligung berücksichtigt. Das Prinzip der freiwilligen Beteiligung erweist sich in solchen Fällen als eine Form von „counter-intuitive solutions“ (Nevis 2000: 48), d.h. dieses Prinzip stellt eine Irritation dar, indem es negative Erwartungshaltungen von Beschäftigten gegenüber Beteiligungsprozessen zu enttäuschen vermag und damit diesen auch ermöglicht, neue Beteiligungserfahrungen zu sammeln, welche die Wirksamkeit erlebter Kränkungen aufgrund fehlgeschlagener oder verordneter Beteiligungsprozesse reduziert (Becke 2005: 37).

In betrieblichen Beteiligungsprozessen ist oftmals die unzureichende Umsetzung von Ideen und Gestaltungsvorschlägen von Mitarbeitenden ein Problem, das das Systemvertrauen von Beschäftigten in die Organisation und deren Verlässlichkeit, aber auch das Vertrauen in die involvierten Führungskräfte beschädigen kann. Das zweite zentrale Gestaltungsprinzip richtet sich daher auf die verbindliche Klärung der Rahmenbedingungen von Dialogräumen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Bereitschaft von Führungskräften, sich mit Veränderungsvorschlägen von Mitarbeitenden konstruktiv auseinanderzusetzen, Ablehnungen im Sinne des Transparenzgebots stets zu begründen sowie organisatorische Vorkehrungen zu treffen und Verantwortlichkeiten zu klären, die sicherstellen, dass in Dialogräumen vereinbarte Problemlösungen oder

hervorgebrachte innovative Handlungsräume auch unternehmensintern verbindlich umgesetzt werden (vgl. hierzu Becke et al. 2010; Behrens, in diesem Band).

Betriebliche Dialogräume zur ‚Meta-Kommunikation‘ über organisatorische Veränderungen sind Möglichkeitsräume (Fricke 1997): Sie beschränken sich nicht auf die Reflexion von Veränderungsprozessen oder Managementkonzepten einschließlich ihrer nicht intendierten Folgen für betriebliche Sozialbeziehungen und Arbeitsqualität. Vielmehr zeichnen sie sich durch eine explizite Gestaltungsorientierung aus. Diese kommt zum einen darin zum Ausdruck, dass möglichst konkrete Problemlösungen in Bezug auf Schattenseiten organisatorischer Veränderungsprozesse gemeinsam erarbeitet werden. Solche Problemlösungen können sich z.B. auf die Verbesserung der Arbeitsqualität oder aber Maßnahmen zum Aufbau wechselseitigen Vertrauens zwischen Management und Belegschaftsgruppen beziehen.

Gestaltung weist über den Anspruch der aktteursgruppen- und hierarchieübergreifenden Erarbeitung, Aushandlung, Vereinbarung und Umsetzung solcher Problemlösungen hinaus. Im Mittelpunkt dieser zweiten Bedeutung von Gestaltung als Erschließung innovativer Handlungsräume stehen weniger eher retrospektiv ausgerichtete Problemlösungen als vielmehr die Entwicklung arbeits- und betriebsbezogener Zukunftsentwürfe. So schloss der Dialogprozess in einem unserer 8iNNO-Unternehmenspartner zum Beispiel damit ab, dass fortan ein neues betriebliches Gremium gebildet wurde, dem neben der Geschäftsleitung Repräsentanten der Beschäftigten aus allen Unternehmensbereichen angehörten. Dieser betriebliche Steuerkreis, der monatlich tagt, dient dazu, die Kommunikations- und Problemlösungsprozesse zwischen Geschäftsführung und Belegschaft zu verbessern, die Entwicklung wechselseitiger Vertrauensbeziehungen zu fördern und die Transparenz über betriebliche Entscheidungen für Beschäftigte zu erhöhen. In diesem Unternehmen leitet dieses partizipativ angelegte Gremium einen Kulturwandel ein, da zuvor weder eine systematische Mitarbeiterbeteiligung noch ein regelmäßiger Kommunikationsprozess zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten erfolgt ist (siehe ausführlich hierzu Behrens, in diesem Band).

In betrieblichen Dialogräumen der ‚Meta-Kommunikation‘²⁷ können überdies innovative Handlungsräume eröffnet werden, die sich beispielsweise auf veränderte Formen

²⁷ Es empfiehlt sich betriebliche Dialogräume zweistufig zu gestalten (siehe Behrens, in diesem Band): Die erste Stufe umfasst ‚geschützte Dialogräume‘, in denen sich Beschäftigte bzw. Angehörige spezifischer Arbeitskulturen unter sich in einem geschützten sozialen Raum über ihr

der Arbeitsorganisation, der Konfliktregulierung zwischen Management, Belegschaftsgruppen und betrieblichen Interessenvertretungen oder aber auf eine Neugestaltung betrieblicher Veränderungsansätze richten können. Beispiele hierfür bilden die im 8iNNO-Projekt geplanten aktteursgruppenübergreifend angelegten Entwicklungsworkshops, in denen es darum geht, neuartige Problemlösungen zu entwickeln und zu erproben. Ein weiteres Beispiel für solche partizipativ angelegten betrieblichen Innovationsräume bilden organisatorische Experimentierfelder, die als Keimzelle experimentellen Wandels (Dolata 2005) fungieren. Dabei können in projektförmig organisierten und einvernehmlich zwischen Management und Mitarbeitervertretung oder Belegschaftsgruppen vereinbarten und zeitlich befristeten Experimentierfeldern Innovationen entwickelt und erprobt werden, ohne bereits existente Routinen, Verfahren oder Strategien außer Kraft zu setzen. Letztere werden erst substituiert, wenn sich die Innovationslösungen der Experimentierfelder als bessere Lösungswege bewährt haben (siehe ausführlich Becke 2007 und 2002). Experimentierfelder als eine Variante experimentellen Organisationswandels begrenzen daher das Risiko der Verwundbarkeit von Unternehmen, das besteht, wenn Neuerungen eingeführt werden, ohne ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Kommunikationsroutinen zur organisatorischen Selbstreflexion schaffen

Betriebliche Dialogräume der ‚Meta-Kommunikation‘ über organisatorische Veränderungsvorhaben ermöglichen in Veränderungsprozessen eine Auszeit der Reflexion, d.h. sie entschleunigen Veränderungsprozesse, indem sie diese kollektiven und multi-

Erleben organisatorischer Veränderungsprozesse sowie ihre Ansprüche, Erwartungen und Ideen zur Gestaltungen zukünftiger Prozesse intendierten Wandels verständigen können. ‚Geschützte Dialogräume‘ dienen also dem wechselseitigen Erfahrungsaustausch und der Interessensklärung. Sie können sich zudem als haltende Strukturen für die Bewältigung negativer Emotionen von Beschäftigten mit Blick auf Veränderungsprozesse erweisen, indem sie Beschäftigten ermöglichen, ihre Kränkungen, Verletzungen, Ängste sowie Verlust- und Trennungsgefühle (z.B. infolge von Personalabbau) auszudrücken, aber auch mögliche positive Veränderungsenergien zu entwickeln (vgl. hierzu Becke 2005; Kets de Vries/Balasz 1997). An solche geschützten Dialogräume können sich dann hierarchieübergreifend zusammengesetzte Dialogräume, wie Dialogkonferenzen, anschließen (vgl. Behrens, in diesem Band; Becke/Senghaas-Knobloch 2004).

perspektivischen Reflexionsprozessen aussetzen. Solche betrieblichen Dialogräume eignen sich daher vor allem als beteiligungsorientierte Verfahren organisierter Perspektivenvielfalt, die bedarfsorientiert oder anlassbezogen eingesetzt werden können. Sie sind weniger geeignet, um Perspektivenvielfalt in alltäglichen betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsprozessen der betrieblichen Handlungskoordination zu organisieren, zumal sie oft mit einem vergleichsweise höheren zeitlichen und organisatorischen Aufwand verbunden sind, der von Unternehmen nicht dauerhaft erwartet werden kann. Es stellt sich daher die Frage, wie Perspektivenvielfalt als ein Grundprinzip organisationaler Achtsamkeit innerhalb der alltäglichen betrieblichen Handlungskoordination organisiert werden kann. Hierzu eignen sich Routinen organisatorischer Selbstreflexion, die sich unter anderem auf organisatorische Veränderungsprozesse und deren kontinuierliche Adjustierung im Unternehmensalltag richten. Bei organisatorischen Routinen handelt es sich um „repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors“ (Feldman/Pentland 2003: 95). In der Organisationsforschung wird oft von einem traditionellen Verständnis von Routinen ausgegangen, wonach diese eine Quelle organisatorischer Beharrungskräfte, Rigidität und Inflexibilität bilden (ebd.: 94). Im Lichte organisationaler Achtsamkeit beinhalten organisatorische Routinen allerdings auch ein Potenzial, Flexibilität und Stabilität miteinander auszubalancieren. Organisatorische Routinen der alltäglichen Kommunikation und Kooperation in Unternehmen ermöglichen es, organisatorische Veränderungsprozesse zu reflektieren, mögliche nicht intendierte Wirkungen oder Nebenfolgen früh zu antizipieren oder Optionen für eine alternative Gestaltung von Veränderungsprozessen zu entwickeln. Dies setzt allerdings voraus, dass diese Kommunikations- und Kooperationsroutinen selbst unterschiedliche (arbeitskulturell geprägte) Perspektiven integrieren. Kommunikationsroutinen eröffnen zudem Chancen für eine ‚achtsamere‘ alltägliche betriebliche Handlungskoordination, wenn sie auf organisierter Perspektivenvielfalt beruhen. So kann in betrieblichen Entscheidungsgremien beispielsweise die Einbindung von VertreterInnen unterschiedlicher Unternehmensbereiche und der betrieblichen Interessenvertretung dazu beitragen, dass Probleme der Handlungskoordination effektiver gelöst werden, da bereits im Vorfeld unterschiedliche Perspektiven einbezogen wurden. Multiperspektivität erweist sich als soziale Ressource und zentrale Voraussetzung, um den organisatorischen Selbstreflexionshorizont zu erweitern. Allerdings erfordert dies, die Vielfalt unterschiedlicher Akteursperspektiven und deren Wissensbestände anzuerkennen.

Organisationale Achtsamkeit in Bezug auf organisatorische Veränderungsprozesse kann durch zwei unterschiedliche Typen organisatorischer Reflexionsroutinen²⁸ gefördert werden (Jordan/Messner/Becker 2009: 468 f.): Der erste Typus bezieht sich auf Reflexionsroutinen, die in konkrete Arbeits- und Interaktionsprozesse eingebettet sind, wie regelmäßige Besprechungen von Projektteams. Der zweite Typus umfasst organisatorische Routinen, die außerhalb solcher Prozesse verankert sind. Es handelt sich dabei beispielsweise um Managementgremien oder betriebliche Steuerungskreise zu Veränderungsvorhaben, in die Mitarbeitende bzw. betriebliche Interessenvertretungen eingebunden sind, oder aber um regelmäßig stattfindende interne Audits zu organisationaler Achtsamkeit (siehe Weick/Sutcliffe 2007).

Organisatorische Routinen können in unterschiedlicher Weise ihre Funktion erfüllen, zu organisationaler Achtsamkeit in organisatorischen Veränderungsprozessen beizutragen. So sagt etwa die Existenz eines betrieblichen Steuerungskreises, in dem mehrere betriebliche Akteursgruppen repräsentiert sind, trotz der existenten Multiperspektivität noch nichts darüber aus, in welcher Intensität und Qualität in diesem Gremium tatsächlich eine organisatorische Selbstreflexion erfolgt bzw. die Kommunikationsprozesse die Qualität eines multiperspektivisch und problemlösungsorientiert angelegten Dialogs aufweisen. Beispielsweise kann es aufgrund starker betrieblicher Machtasymmetrien auch in solchen Steuerkreisen zu einer Tabuisierung von Problemen kommen, welche die Position durchsetzungsmächtigerer Akteure in Frage stellen oder schwächen würde. Zudem kann in solchen Gremien auch eine Konflikteskalation zwischen betrieblichen Akteuren erfolgen, die eine kooperative Konfliktbearbeitung im Sinne organisationaler Achtsamkeit restringiert. Daher kommt es darauf an, organisatorische Routinen selbst veränderungsfähig zu halten. Betriebliche Dialogräume im Sinne der ‚Meta-Kommunikation‘ bieten hierzu eine Möglichkeit, organisatorische Routinen bedarfsorientiert oder in bestimmten Abständen der Überprüfung und Reflexion auszusetzen (siehe Becke 2007). Eine solche Revision organisatorischer Routinen ist erforderlich, damit diese weiterhin zu organisationaler Achtsamkeit beitragen anstatt systematisch ‚blinde Flecken‘ in Bezug auf organisatorische Veränderungsprozesse erzeugen, welche letztlich die soziale Verwundbarkeit von Organisationen erhöhen.

²⁸ Aus einer institutionentheoretischen Perspektive lassen sich etablierte Kommunikations- und Reflexionsroutinen auch als formale Institutionen in Unternehmen konzeptualisieren (siehe hierzu Evers/Hafkesbrink, in diesem Band).

Für eine organisationsinterne Förderung organisatorischer Achtsamkeit bedarf es nicht unbedingt der Etablierung neuer betrieblicher Dialogräume oder Kommunikationsroutinen. Priorität vor der Schaffung neuer Kommunikationsroutine sollte eine Weiterentwicklung bereits existenter Kommunikationsräume betrieblicher Handlungskoordination erhalten, bei der diese sozialen Interaktionssysteme der Handlungskoordination in ihren Fähigkeiten und Ressourcen gefördert werden, organisatorische Achtsamkeit als relevante Perspektive der Arbeits- und Organisationsgestaltung in ihr Wahrnehmungs- und Handlungsrepertoire zu integrieren. In diesem Sinne kann organisatorische Achtsamkeit durch eine ‚Huckepack-Strategie‘ (siehe hierzu Becke/Bleses/Schmidt 2010a) gefördert werden, wenn sich existente Gremien der betrieblichen Handlungskoordination diese Perspektive aneignen. Dieser Aneignungsprozess kann durch die multiperspektivische Zusammensetzung solcher Gremien und eine entsprechende Qualifizierung und Sensibilisierung der Beteiligten für die Gestaltungsperspektive organisatorischer Achtsamkeit gefördert werden.

5.3 Betriebliche Auseinandersetzungskulturen fördern

Adaptive Organisationskulturen erfordern die Etablierung einer betrieblichen Auseinandersetzungskultur, um in organisatorischen Veränderungsprozessen Interessen-, Wert- und Erwartungskonflikte zwischen unterschiedlichen betrieblichen Akteursgruppen konstruktiv zu bewältigen. Eine betriebliche Auseinandersetzungskultur ist in diesem Sinne als ein wesentliches Moment adaptiver Organisationskulturen zu verstehen. Sie kann durch die Etablierung geregelter Verfahren der Austragung und Regulierung von Konflikten zwischen Management und Belegschaftsgruppen, aber auch zwischen Beschäftigtengruppen oder Unternehmensbereichen gefördert werden. Eine betriebliche Auseinandersetzungskultur basiert auf innerbetrieblich anerkannten Verfahren zur kooperativen Konfliktbearbeitung und -regulierung, die sich an gemeinsamen Problemlösungen und Interessenausgleich orientieren. Die Anerkennung solcher Verfahren der Konfliktaustragung und -regulierung setzt auch organisationskulturelle Basisannahmen voraus, wonach Konflikt nicht eindimensional als dysfunktional für die betriebliche Sozialintegration oder Leistungsfähigkeit betrachtet wird (siehe Hatch 1997). Sofern in Unternehmen eine solches Grundverständnis von Konflikten überwiegt, erscheinen Auseinandersetzung und Konflikt primär als Gefährdungspotenzial für Kooperation und Vertrauensbeziehungen, drohen sie diese doch zu unterminieren oder aufzulösen. Eine bereits existente Institutionalisierung von Konfliktregulierungsmechanismen kann sich für Unternehmen als vorteilhaft erweisen, um Auseinandersetzungen in organisatorischen Veränderungsprozessen konstruktiv zu bewältigen. Dies gilt vor allem für Unternehmen mit einer institutionalisierten betrieblichen Interessenvertretung (Becke 2005).

Weitaus voraussetzungsvoller ist die Entwicklung einer Auseinandersetzungskultur in Unternehmen, in denen die geregelte und betriebsöffentliche Konfliktbearbeitung nicht verankert ist, wie in kleinen und mittleren Unternehmen, die durch die ‚Einpersonenherrschaft‘ des Inhabers und eine paternalistische Führungskultur geprägt sind (vgl. hierzu Becke 2001; Brüggemann/Riehle 1995). Eine organisationskulturelle Grundorientierung der Konfliktvermeidung existiert teilweise auch in kleinen und mittleren Unternehmen der IT- und Medienbranche, die durch gemeinschaftlich-kommunitaristische Sozialordnungen geprägt sind (siehe Boes/Trinks 2006) und oft durch Freundschaftsbeziehungen zwischen den Unternehmensgründern verstärkt wird (Meschnig/Stuhr 2001). In solchen betrieblichen Sozialordnungen gehören Kollegialität, Egalität und Gemeinschaftorientierung oder ‚Teamgeist‘ häufig zum organisationskulturellen Grundkanon, der eine ausgeprägte Konsensorientierung bis hin zum Konsenszwang begünstigt. Die Artikulation unterschiedlicher Interessen, Werte und Erwartungen sowie die Konfliktaustragung werden in solchen Organisationskulturen allzu leicht als Fundamentalkritik an der Gemeinschaftsorientierung, sozialen Vertrauensbeziehungen und sozialer Verbundenheit gedeutet. Im Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit sind daher solche betrieblichen Grundkonstellationen im Umgang mit Interessen-, Wert- und Erwartungskonflikten in Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. Dementsprechend sind Verfahren und Ansätze zur Entwicklung betrieblicher Auseinandersetzungskulturen zu differenzieren.

Im Gestaltungskonzept der organisationalen Achtsamkeit wird zwar die potenziell problematische Wirkung von Konflikten und Auseinandersetzungen für die betriebliche Sozialintegration und die Adaptionfähigkeit und Leistungsfähigkeit von Unternehmen nicht geleugnet. Organisationale Achtsamkeit sollte sich in diesem Sinne auch darauf richten, eine Eskalation von Konflikten frühzeitig zu antizipieren und zu vermeiden. Dies gilt beispielsweise auch für den Fall einer problematischen normativen Aufladung von Konflikten und Auseinandersetzungen um die Gestaltung von Arbeitsbedingungen in Reorganisationsprozessen, wie sie derzeit auch in konfessionellen Einrichtungen zu beobachten ist. Dort wird von Arbeitgeberseite und Mitarbeitervertretung z.B. das normative Leitkonzept der Dienstgemeinschaft in Anspruch genommen, um die eigene Position in Auseinandersetzungen zu legitimieren (so Jakobi 2010: 48).

Das Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit orientiert sich primär an einer Perspektive der Funktionalität von Konflikten für die betriebliche Sozialintegration und die Adaptionfähigkeit von Unternehmen (siehe Hatch 1997: 304). Diese Perspektive beruht auf der Annahme, dass die geregelte Austragung und Bearbeitung von Konflikten in organisatorischen Veränderungsprozessen Innovationsblockaden reduzieren bzw. Innovation stimulieren kann. Geregelte Verfahren der Konfliktbearbeitung können überdies dazu beitragen, die Qualität betrieblicher Entscheidungen

zu verbessern, wenn unterschiedliche, ja konträre Positionen in Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Eine geregelte Konfliktaustragung ermöglicht zudem die „Neuanpassung von Beziehungen an veränderte Bedingungen“ (Coser 1965: 154), d.h. eine Neurahmung betrieblicher Sozialbeziehungen, welche die betriebliche Sozialintegration in organisatorischen Veränderungsprozessen stabilisieren kann.

Einen zentralen Bezugspunkt für die Entwicklung einer betrieblichen Auseinandersetzungskultur bilden soziale Erwartungsstrukturen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen. Soziale Erwartungsstrukturen werden hier verstanden als „das sozial situierte und innerhalb einer relativ dauerhaften Interaktionsgeschichte hervorgebrachte, sich verändernde, lebensweltlich geprägte wechselseitige Erwartungsgefüge zwischen betrieblichen Akteursgruppen“ (Becke 2008: 399). Das Konzept der sozialen Erwartungsstrukturen verweist darauf, dass die ‚impliziten Arbeitsverträge‘ zwischen Unternehmensleitung und Belegschaften sozial eingebettet sind. Betriebliche Arbeitskulturen beeinflussen und orientieren in hohem Maße die Erwartungen von Beschäftigten an den ‚impliziten Arbeitsvertrag‘. In betrieblichen Arbeitskulturen entwickeln Beschäftigte gemeinsame Vorstellungen über die Angemessenheit und Bewertung des Verhältnisses von Geben und Nehmen zwischen Unternehmensleitung bzw. deren Repräsentanten in organisatorischen Veränderungsprozessen.

Soziale Erwartungsstrukturen sind für die Entwicklung adaptiver Organisationskulturen bedeutsam, da sich organisationskulturelle Basisannahmen einer unmittelbaren Veränderung entziehen. Soziale Erwartungsstrukturen als Bindeglied zwischen organisationskulturellen Artefakten und Basisannahmen können in organisatorischen Veränderungsprozessen neu gerahmt, adjustiert oder neu balanciert werden. Die dadurch erzeugte Veränderung von Normen, Werten und Handlungsorientierungen und Verhaltenserwartungen und letztlich auch sozialer Praktiken können sich in einem allmählichen Wandel organisationskultureller Basisannahmen niederschlagen. Der Veränderung sozialer Erwartungsstrukturen kommt damit eine Schlüsselrolle für organisationskulturellen Wandel zu.

Soziale Erwartungsstrukturen besitzen eine dynamische Struktur: Auf der einen Seite verleihen sie den Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten Beständigkeit und Verlässlichkeit, sofern beide Seiten von einem mehr oder weniger ausgeglichenen Reziprozitätsverhältnis ausgehen. Eine balancierte (und z.B. durch Betriebsvereinbarungen generalisierte) Reziprozität zwischen Geben und Nehmen kann das interpersonale Vertrauen zwischen Führungskräften und Belegschaftsgruppen und das Systemvertrauen von Beschäftigten in Unternehmen fördern. Soziale Erwartungsstrukturen sind allerdings nur durch relative Stabilität gekennzeichnet: Zum einen unterliegen sie Veränderungen neuer Ansprüche von Beschäftigten, die sich beispielsweise aus deren veränderten Lebensumständen oder lebensbio-

grafischen Phasen ergeben, wie der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und privater Lebenssphäre, wenn Beschäftigte im außerbetrieblichen Bereich Sorgetätigkeiten für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige übernehmen. Zum anderen geraten soziale Erwartungsstrukturen in eine Veränderungsdynamik, die betrieblich induziert ist, sei es in Gestalt von inkrementellen Veränderungen, z.B. von Arbeitspraktiken, oder aufgrund von organisatorischen Veränderungs- und Innovationsvorhaben, die häufig eine grundlegende Herausforderung für soziale Erwartungsstrukturen darstellen, wenn dadurch grundlegende Erwartungen von Beschäftigten in ihrer Perspektive in Frage gestellt oder verletzt werden. Eine inkrementelle Adjustierung sozialer Erwartungsstrukturen ist in solchen Fällen nicht ausreichend.

Geregelte Verfahren der Austragung von Auseinandersetzungen und Konflikten um Inhalte impliziter Arbeitsverträgen und die Reziprozität des Gebens und Nehmens können dazu beitragen, dass in Veränderungsprozessen eine Zerrüttung sozialer Arbeits- und Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen vermieden wird. Potenzielle Konfliktzonen aus Sicht von Beschäftigten bilden z.B. die Gefährdung ihres professionellen Arbeitsethos und eine sich verschlechternde Arbeitsqualität angesichts einer fortschreitenden Ökonomisierung betrieblicher Arbeits- und Kooperationsbeziehungen oder aber ein als in starkem Maße als ungleichgewichtig erlebtes Reziprozitätsverhältnis. Geregelte Verfahren der Bearbeitung von Interessen-, Wert- und Erwartungskonflikten im Rahmen organisatorischer Veränderungsprozesse ermöglichen es, soziale Erwartungsstrukturen mit Blick auf veränderte Handlungsbedingungen auszubalancieren, d.h. balancierte Reziprozität zu ermöglichen, indem zwischen beiden Seiten ein Interessenausgleich hergestellt wird (siehe Becke 2008). Der bereits skizzierte Ansatz der betrieblichen Dialogräume, insbesondere die akteursgruppenübergreifenden Dialogkonferenzen, bilden hierfür Beispiele (vgl. Behrens, in diesem Band; Becke/Senghaas-Knobloch 2010). Derartige Verfahren eignen sich auch dazu, Erwartungskonflikte zwischen Belegschaftsgruppen oder zwischen Unternehmenseinheiten zu bearbeiten. Solche Konflikte resultieren nicht selten unmittelbar aus Veränderungsprozessen zur internen Marktsteuerung von Unternehmen oder aber mittelbar aus der durch sie induzierten Veränderung von Kooperations- und Leistungsbeziehungen zwischen Belegschaftsgruppen (siehe Becke 2010a). Die bereits genannten Prinzipien der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit sind auch für geregelte Verfahren der Konfliktbearbeitung in organisatorischen Veränderungsprozessen bedeutsam.

5.4 Vertrauensanker entwickeln und etablieren

In jeder Organisation bilden sich Erwartungen heraus, die Organisationsmitglieder aneinander richten, vertikal (zwischen Leitung und anderen Mitgliedern) und auch hori-

zontal (zwischen Gruppen mit verschiedenen Aufgaben); solche sozialen Erwartungen bilden die intersubjektive Seite objektivierter Strukturen, Verfahren und Regeln und damit die Organisationskultur und ihre Subkulturen. Organisations- und Arbeitskulturen bilden für die Mitglieder in Organisationen die Basis von Handlungssicherheit mit Blick auf das, was von ihnen erwartet wird und was sie erwarten können, wie bewertet und gehandelt wird. Mit dieser Eigenschaft stellen Kulturen zugleich immer auch ein Beharrungsmoment dar, das zum einen den kooperativen organisatorischen Zusammenhalt trägt, aber auch andererseits zum Widerstand gegen Veränderungen werden kann.

Probleme, die angesichts der Beschleunigung und Vervielfältigung von organisatorischen Veränderungsprozessen auftauchen, die als innovative Antworten auf veränderte Rahmenbedingungen konzipiert sind, haben die Relevanz solcher organisationskultureller Gegebenheiten deutlich gemacht. Im Rahmen des 8iNNO-Verbundvorhabens wird von der Annahme ausgegangen, dass die Bereitschaft für Veränderungsprozesse durch organisatorische Vertrauensanker gestärkt wird, die zwischen dem Bestreben nach Handlungssicherheit und Entscheidungen für Innovationen vermitteln können und dazu beitragen, adaptive Organisationskulturen oder innovationsfreundliche Vertrauenskulturen aufzubauen und zu erhalten.

Das Konzept der Vertrauensanker²⁹ hat seine empirisch-analytische Basis in der Beobachtung, dass es in Organisationen mehr oder weniger Mühe bereiten kann, Zustimmung für Veränderungen zu gewinnen. Zwar gibt es Kulturen, deren beharrendes Moment fast nur formal, nämlich in der Erwartung auf stetigen Wandel besteht (so bei projektförmig organisierten Unternehmen), aber typisch sind organisatorische Kul-

²⁹ Das 8iNNO-Projektteam hat sich dazu entschieden, von den beiden bisherigen Bezeichnungen dieses Konzepts, d.h. Vertrauensagenten und Vertrauensagenturen, Abstand zu nehmen und den ‚neutraleren‘ Begriff des Vertrauensankers zu wählen. Die Bezeichnung ‚Vertrauensagent‘ legt zu sehr eine Verengung des Konzepts auf Personen oder aber Positionsinhaber bzw. Funktionsträger nahe. Der Terminus ‚Vertrauensagentur‘ umfasst einen mehrdeutigen und dadurch problematischen Bedeutungshorizont. Dadurch kann dieser Begriff allzu leicht falsch eingeordnet werden, beispielsweise in den Kontext der Prinzipal-Agentur-Theorie. Dort weist das Agentur-Konzept eine differente Bedeutung zu unserem Verständnis auf. Um derartige Mehrdeutigkeiten und Personalisierungen zu vermeiden, erscheint uns der Begriff der Vertrauensanker angemessen, zumal dieser eine Anschlussfähigkeit an Vertrauen als organisatorischer Stabilitätsanker herstellt.

turen, in denen Vertrauen und Handlungssicherheit stark von bewährten Routinen innerbetrieblicher Koordination und Kooperation bei der Erfüllung der Primäraufgabe(n) abhängen. Zustimmung zu Veränderungen setzt offenbar ein Vertrauen in die Handhabbarkeit und Sachgerechtigkeit geplanter Veränderungen voraus. Ein solches Vertrauen zu fördern und zu erhalten ist für jede Organisation notwendig. Das Konzept der Vertrauensanker setzt hier an.

5.4.1 Zur Funktion von Vertrauensankern

Die grundlegende Funktion betrieblicher Vertrauensanker in Innovations- und Veränderungsprozessen besteht darin, die Entwicklung und Erhaltung innovationsfreundlicher Vertrauenskulturen zu unterstützen, sie zu pflegen und ggf. in eine für die weitere Entwicklung der Organisation förderliche Form zu transformieren. Diese zentrale Funktion von Vertrauensankern wird konkretisiert durch die glaubwürdige kommunikative Vermittlung zwischen unterschiedlichen Akteuren, die auf organisatorische Veränderungsvorhaben verschiedene Sichtweisen sowie spezifische Bedürfnisse und Interessen entwickeln. Diese Vermittlungsaufgabe schließt ein, dass Vertrauensanker unterschiedliche Positionen, Perspektiven und Interessenkonflikte zwischen betrieblichen (und externen) Akteuren mit Blick auf Veränderungsvorhaben transparent machen, aufeinander beziehen und ermöglichen, dass differente Sichtweisen, Interessen und Erwartungen auch unternehmensöffentlich und sanktionsfrei artikuliert werden können. Auf dieser Basis können Vertrauensanker dazu beitragen, Vermittlungswege im Sinne der Konfliktregulierung zu sondieren und auszuloten oder aber Prozesse der Konfliktbearbeitung zu fördern.

Vertrauensanker ermöglichen in Veränderungsprozessen nicht nur zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen, sondern auch zwischen unterschiedlichen Belegschaftsgruppen eine Vermittlung. Vertrauensankern kommt dabei eine Schlüsselbedeutung für die interne Vermittlung differenter Erwartungen, Handlungslogiken und sozialen Wirklichkeitskonstruktionen unterschiedlicher betrieblicher Akteure zu. Vertrauensanker sind dabei gefordert, zwischen ökonomisch konnotierten, systemgeprägten Anforderungen durch Führungskräfte und lebensweltlichen Ansprüchen von Organisationsmitgliedern zu vermitteln. Dadurch unterstützen Vertrauensanker in organisatorischen Veränderungsprozessen den Erhalt und die Weiterentwicklung der betrieblichen Sozialintegration im Sinne sozialer Nachhaltigkeit.

Die Funktion des Erhalts bzw. der Weiterentwicklung adaptiver Vertrauenskulturen können Vertrauensanker nur ausfüllen, wenn sie organisationsintern genau dafür Anerkennung finden bzw. entsprechende Aufgaben als legitim gelten. Für die Ausübung ihrer Funktion sind zudem zeitliche und sachliche Ressourcen notwendig, wie ein verfügbares Interventionsrepertoire zur Konfliktlösung und Interessenvermittlung.

5.4.2 Zur Gestalt organisatorischer Vertrauensanker

Vertrauensanker im Unternehmenskontext können um Regeln und Verfahren, Gremien, Institutionen und Positionen organisiert sein. Es ist davon auszugehen, dass in Unternehmen prinzipiell unterschiedliche Vertrauensanker existieren. Daraus ergeben sich weitere offene Forschungsfragen: Zu eruieren ist empirisch etwa, inwiefern gleichzeitig bestehende unterschiedliche Vertrauensanker eine gleichsinnige Wirkung mit Blick auf die Förderung und den Erhalt adaptiver Vertrauenskulturen entfalten, ob sie komplementär angesprochen werden und ob unter bestimmten Umständen durch Vertrauensanker auch Arbeitskulturen mit veränderungsresistenten Erwartungsstrukturen und Handlungsorientierungen von Organisationsmitgliedern bestärkt werden.

Zudem ergibt sich weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf mit Blick auf die Frage nach möglichen Anforderungen an die Gestaltung bzw. Entwicklung von Vertrauensankern in organisatorischen Veränderungsprozessen. Es stellt sich zum Beispiel die Frage danach, ob sich grundlegende Anforderungen an Regeln und Verfahren sowie an deren organisatorische Entwicklung und Anwendung beschreiben lassen, die tendenziell sicherstellen, dass Regeln und Verfahren eine hohe Wirksamkeit als Vertrauensanker in Veränderungsprozessen entfalten können. Dies ist eine forschungsbezogene und zugleich gestaltungspraktische Orientierung, die im Rahmen des 8iNNO-Verbundprojekts weiter verfolgt werden soll. Im Folgenden wird zunächst eine Gestalttypologie möglicher unternehmensinterner (und auch externer) Vertrauensanker vorgestellt:

Regeln und Verfahren kommt in organisatorischen Veränderungsprozessen eine Gewährleistungsfunktion zu, um betriebliche Dialogräume, Routinen der organisatorischen Kommunikation und Selbstreflexion, eine kooperative Konfliktbearbeitung oder aber innovationsorientierte Handlungsräume und Experimentierfelder zu ermöglichen, in denen eine Interessenvermittlung zwischen unterschiedlichen Akteuren erfolgen kann. Ein Beispiel hierfür ist die Beteiligungsregel bei Veränderungsvorhaben in einem am 8iNNO-Verbundvorhaben teilnehmenden mitbestimmten Unternehmen. Diese Regel besagt, dass bei jeglichen betrieblichen Veränderungsprojekten eine Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten aus den jeweils betroffenen Bereichen vorzusehen ist. Verfahren, wie z.B. der Beteiligung und Konfliktbearbeitung in Veränderungsprozessen, basieren häufig auf mehr oder weniger komplexen Regelsets. So können sich Beteiligungsverfahren an Regeln orientieren, die den bereits erwähnten Kriterien der Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit entsprechen.

Regeln und Verfahren können als Vertrauensanker verstanden werden, die insbesondere das Systemvertrauen der betrieblichen Akteure unterstützen. Die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit von Regeln und Verfahren signalisieren betrieblichen Akteuren Verlässlichkeit und können Transparenz über Veränderungsvorhaben herstellen.

Sie ermöglichen eine verbindliche Rahmung von Veränderungsprozessen, die es unterschiedlichen Akteuren erleichtert, sich auf Veränderungen einzulassen und diese mitzugestalten. Die Wirksamkeit von Regeln und Verfahren hängt jedoch davon ab, dass ihre Anwendung und Geltung auch gewährleistet wird und sie adaptionsfähig bleiben, d.h. bei neuartigen Anforderungen überprüft und revidiert werden können. Sie setzen daher eine Unterstützung durch betriebliche Machtpromotoren voraus.

Von Bedeutung als Vertrauensanker sind auch *Gremien*, in denen Dialogräume für die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen in organisatorischen Veränderungsprozessen geschaffen werden. Beispiele hierfür sind betriebliche Steuerungskreise, in denen Management und betriebliche Interessenvertretungen gemeinsam aufgaben- und kompromissorientiert an der Lösung betrieblicher Probleme arbeiten.

Gesetzlich verankerte Institutionen und deren Repräsentanten bilden eine weitere zentrale Erscheinungsform von (internen) Vertrauensankern. Im Kontext des deutschen Systems der industriellen Beziehungen kommt die mögliche Funktion eines Vertrauensankers der Institution der betrieblichen Interessenvertretung zu. So ist die Bildung eines Betriebsrats gesetzlich ab der Organisationsgröße von „in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern“ (§1, BetrVG) vorgesehen. Die betriebliche Interessenvertretung von Beschäftigten kann durch einen gewählten Betriebsrat bzw. eine gewählte Mitarbeitervertretung erfolgen. Sie erfüllt *sui generis* eine intermediäre Funktion, denn der Betriebsrat und Arbeitgeber arbeiten zum „Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ zusammen (§ 2,1, BetrVG). Mitarbeitervertretungen sind (in Deutschland) hybride Institutionen: Als Vertretung der Gesamtbelegschaft und deren Interessen sind sie auch gehalten, die ökonomischen Interessen der Unternehmensleitung zu berücksichtigen.

Unsere vorläufigen empirischen Ergebnisse aus den Expertengesprächen bei den Unternehmenspartnern verdeutlichen, dass für und in organisatorischen Veränderungsprozessen die Entwicklungsdynamik interner Vertrauensanker hochgradig bedeutsam ist. So zeigt sich beispielsweise, dass die rechtlich abgesicherte Institutionalisierung betrieblicher Interessenvertretungen noch keine Garantie dafür ist, dass diese Institution von Beschäftigten auch unternehmensintern als Vertrauensagentur anerkannt wird.

Ein Positivbeispiel für eine rechtlich institutionalisierte Interessenvertretung, die als Vertrauensanker sozial anerkannt ist, bildet der Betriebsrat eines unserer Unternehmenspartner. In diesem mitbestimmten öffentlichen Unternehmen hat sich der Betriebsrat im Verlaufe des tief greifenden Reorganisationsprozesses zunehmend eine Position des Co-Managements angeeignet. Tief greifende Einschnitte, vor allem mit Blick auf den Personalabbau, wurden mitgetragen, zumal dafür der Unternehmensseite und den öffentlichen Anteilseignern (zeitlich befristete) Beschäftigungsgarantien abge-

rungen wurden. Der Betriebsrat bereitete sich auf diese Co-Management-Funktion unter anderem durch einen mehrjährigen internen Teamentwicklungsprozess vor. Dabei galt es auch, mit der aufgrund des Personalabbaus reduzierten Anzahl freigestellter Betriebsräte konstruktiv umzugehen. Zentrale Maßnahmen hierzu bildeten die weitere Professionalisierung durch strategische Zielorientierung sowie die Dezentralisierung der Betriebsratsarbeit. Dies bedeutet, dass Handlungs- und Entscheidungskompetenzen von den freigestellten verstärkt auf nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder verlagert wurden. Die nicht freigestellten Betriebsräte sind stets in die projektförmige Steuerung von Veränderungsvorhaben und die Organisierung der Mitarbeiterbeteiligung eingebunden. Diese Neurahmung der Betriebsratsarbeit hat insgesamt dazu beigetragen, dass der Betriebsrat als Vertrauensanker in der Belegschaft, aber auch bei Führungskräften anerkannt ist: Durch die direkte, seitens des Betriebsrats mitgestaltete Mitarbeiterbeteiligung besteht ein enger kommunikativer Austausch zwischen Beschäftigten und Betriebsräten. Dieser wird durch die Dezentralisierung der Betriebsratsarbeit verstärkt, da die nicht freigestellten Betriebsräte als Co-Manager dezentraler Veränderungsprozesse in der betrieblichen Lebenswelt unmittelbar verankert sind. Seitens der Führungskräfte wird besonders geschätzt, dass der Betriebsrat die tief greifenden Veränderungsprozesse konstruktiv mitträgt und mitgestaltet. Dafür wird der Betriebsrat ‚auf Augenhöhe‘ in die Gestaltung einbezogen.

Die institutionelle Konfiguration des Betriebsrats begünstigt, dass dieser als unternehmensinterner Vertrauensanker von Belegschaftsgruppen und Führungskräften anerkannt wird. Wie das Beispiel verdeutlicht, ist diese Anerkennung auch davon abhängig, dass der Betriebsrat dezentral gut verankert ist, d.h. nicht freigestellte Betriebsräte über dezentrale Autonomiespielräume zur Regulierung von Veränderungsvorhaben verfügen. Die Teamentwicklung des Betriebsrats bildete hierfür eine wichtige Voraussetzung. Dies bedeutet, dass Betriebsräte qua Institution nicht notwendigerweise die Funktion eines Vertrauensankers ausfüllen. Ihre unmittelbare arbeitspolitische Verankerung in der betrieblichen Lebenswelt von Beschäftigten erhöht die Chancen einer Anerkennung als betrieblicher Vertrauensanker durch die Beschäftigten, während aus Sicht von Führungskräften offenbar ihre Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung von Veränderungen eine zentrale Anerkennungsvoraussetzung bildet. Eine Anerkennung des Betriebsrats als betrieblicher Vertrauensanker wird hingegen erschwert, wenn dieser sich primär antagonistisch verhält, so dass es Führungskräften schwer fällt, ihm Vertrauen entgegenzubringen.

Positionen, die sich besonders als organisatorische Vertrauensanker eignen, sind u.a. Positionen in der Mitarbeitervertretung und der mittleren Führungsschicht sowie Positionen in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Generell kommen für die Funktion des Vertrauensankers in erster Linie solche intermediäre betriebliche Positionen in Frage. Ob allerdings auf einer Position die Funktion des Vertrauensankers erfüllt wird,

hängt nicht nur davon ab, inwiefern sich Positionsinhaber diese Funktion aneignen. Sie ist ebenso abhängig von dem Vertrauen, das den Positionsinhabern entgegengebracht wird. Nicht jede Person, die für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung zuständig ist, nicht jede mittlere Führungskraft wird als Vertrauensanker anerkannt. Dazu bedarf es unter anderem eigenschaftsbasierten bzw. interpersonales Vertrauens, das sich im Kontext vorgängiger Interaktionen herausgebildet hat. Positionen als potenzielle betriebliche Vertrauensanker sind daher eng verwoben mit der Vertrauenswürdigkeit der Positionsinhaber. Vertrauenswürdigkeit auf Seiten unterschiedlicher Akteure ist unverzichtbar, um im Sinne der Interessenvermittlung tätig werden zu können. Eigenschaftsbasiertes Vertrauen kann sich z.B. auf die einer Person zugeschriebene Redlichkeit, Verlässlichkeit und Fairness oder Integrität beziehen. Darüber hinaus ist bedeutsam, dass Organisationsmitglieder der Position und ihren Inhabern Wirksamkeit und Wirkmächtigkeit zusprechen, eine solche Funktion auch erfüllen zu können.

In den meisten Organisationen gibt es Personen, denen von unterschiedlicher Seite ein hohes Maß an Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit entgegengebracht wird, obwohl sie nicht über eine ausgeprägte Wirkmächtigkeit verfügen. Solche mit Blick auf informelle Sozialbeziehungen bedeutsamen Vertrauenspersonen können nicht als Vertrauensanker wirksam werden, wenn es ihnen an Wirkmächtigkeit mangelt. Wirkmächtigkeit setzt zum einen voraus, Positionen inne zu haben, mit denen auf betriebliche Entscheidungsprozesse Einfluss genommen werden kann. Wirkmächtigkeit ist damit an die Verfügbarkeit von Entscheidungskompetenzen und an Möglichkeiten der Positionsinhaber zur Kontrolle betrieblich relevanter Ungewissheitszonen gebunden (siehe Crozier/Friedberg 1979). Die Wirkmächtigkeit von Positionen und ihren Inhabern als betriebliche Vertrauensanker beruht zudem darauf, dass sie als Intermediäre Anerkennung erfahren, eine vertrauensförderliche Interessenvermittlung zwischen unterschiedlichen Akteuren wahrzunehmen und ihnen hierzu die erforderliche Fähigkeit im Sinne von Wirksamkeit auch zugesprochen wird.

Die Wahrnehmung und innerorganisatorische Zuschreibung der Funktion des Vertrauensankers an intermediäre Positionen und ihre Inhaber ist also sehr voraussetzungs-voll. Hierfür konnten wir auch empirische Belege bei unseren 8iNNO-Unternehmenspartnern mit Blick auf (mittlere) Führungskräfte als Vertrauensanker finden: In einer unserer Partnerorganisationen wird unteren und mittleren Führungskräften der Einheit, in der Veränderungsprozesse begleitet werden, keine allzu große Wirksamkeit bei der Vertretung von Beschäftigteninteressen in organisationsinternen Veränderungsprozessen zugeschrieben. Führungskräften, zu denen ein unmittelbarer Zugang und eine eher geringe soziale Distanz besteht, wurde vor dem geplanten Veränderungsprozess hohes Vertrauen entgegengebracht. Die hohe Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem in ihren Augen intransparent und unzureichend gestalteten Veränderungsprozess, der nur punktuellen Beschäftigtenbeteiligung sowie der erlebten Verschlechterung ih-

rer Arbeitsqualität belastet auch die Beziehungen zu unmittelbaren Führungskräften. Wesentliche Voraussetzungen für die Funktionsausübung eines Vertrauensankers durch untere und mittlere Führungskräfte ist aus Sicht der Beschäftigten nicht hinreichend gegeben: Sie erwarten, dass ihre Belange und Interessen von solchen unmittelbaren Führungskräften auch gegenüber höheren Führungsebenen nachdrücklich auf eine Weise kommuniziert werden, dass sich daraus Konsequenzen im Veränderungsprozess ergeben.

Im Falle einer anderen Partnerorganisation werden einige unmittelbare untere Führungskräfte, die mittlere Leitungsebene ebenso wie Betriebsräte und zum Teil auch die Bereichsleitung aus Sicht der Beschäftigten als Vertrauensanker anerkannt. Den Führungskräften kommt zugute, dass sie interne Karrierewege vom qualifizierten Facharbeiter bis in mittlere oder höhere Führungsebenen durchlaufen haben, auf eine profunde Kenntnis der betrieblichen Lebenswelt zurückgreifen können und mit vielen Beschäftigten vertrauensvoll zusammengearbeitet haben. Ihre relativ große Nähe zur betrieblichen Lebenswelt der Beschäftigten verbindet sich hier mit der Zuschreibung personaler Integrität und der ihnen von Beschäftigten zugetrauten (und erlebten) Durchsetzungsfähigkeit für die Interessen ihres Organisationsbereichs.

Externe Akteure können unter bestimmten Umständen in organisatorischen Veränderungsprozessen mit Blick auf unternehmensinterne Akteure oder aber in Bezug auf Kooperationsverhältnisse zwischen einem Unternehmen als kollektiver Akteur und anderen, aus Sicht des Unternehmens externen Akteuren oder sozialen Anspruchsgruppen die Funktion eines Vertrauensankers ausüben. Im Falle unternehmensinterner Veränderungsprozesse können externe Akteure unter seltenen, bestimmten Umständen zeitweilig die Funktion einer Vertrauensankers bei unternehmensinternen Veränderungsprozessen zuerkannt bekommen. Hierbei kann es sich z.B. um externe OrganisationsberaterInnen oder Forschende handeln. Damit ist allerdings die Gefahr einer Rollenüberforderung verbunden, die auf Seiten externer Akteure reflektiert und thematisiert werden muss.

Ein Beispiel hierfür sind unsere eigenen Erfahrungen in einer unserer Partnerorganisationen. Aus Sicht der Beschäftigten dringliche Probleme wurden zuerst gegenüber den Forschenden vorgebracht anstatt diese mit der mittleren Führungskraft oder der Mitarbeitervertretung zu besprechen. Dabei ist zu prüfen, ob sie die Forschenden in erster Linie als ‚Klagemauer‘ nutzen wollten, ohne Zuversicht in eine Wirkung oder als wirkungsvolle Überbringer und Kommunikatoren ihrer Interessen und Erwartungen / Befürchtungen zu organisatorischen Veränderungen gegenüber betrieblichen Akteuren, die sie anders nicht zu erreichen meinen (vor allem auf oberen Führungsebenen).

Wenn externen Akteuren weitgehend das Veränderungsmanagement übertragen wird, werden tendenziell die notwendigen inneren organisatorischen Lernprozesse erschwert, die Unternehmen ermöglichen, organisationale Kompetenzen in der Bewältigung (sozial integrativen) Organisationswandels zu entwickeln. Eine Delegation der Funktion des Vertrauensankers an Externe, vor allem an Organisations- oder Unternehmensberatungen, kann auch dazu führen, dass Unternehmen bestimmte, aus Sicht der externen Akteure besonders favorisierte Veränderungskonzepte übernehmen, ohne dass deren Implikationen und nicht intendierte Effekte für das betriebliche Sozialgefüge hinreichend abgeschätzt und erkannt werden. Die Deutungsmacht externer Beratung kann in solchen Fällen organisatorische Veränderungsprozesse begünstigen, die gerade die Entwicklung adaptiver Vertrauenskulturen verhindert oder diese zerstören kann. Dies gilt vor allem für beratungsgetriebene Veränderungskonzepte des ‚Business Process Reengineering‘ und des ‚Downsizing‘, deren desaströse Folgen für die unternehmensinterne Sozialintegration sowie für die Verlässlichkeit und Innovationsfähigkeit von Unternehmen inzwischen empirisch gut erforscht sind (vgl. Weiss/Udris 2006; Burke/Cooper 2000).

Die Position externer Akteure als Vertrauensanker für Unternehmen in Relation zu anderen Unternehmen oder sozialen Anspruchsgruppen ist vermutlich ähnlich fragil und voraussetzungsvoll wie im Falle primär unternehmensinterner Veränderungsprozesse. So können fokale Unternehmen mit hoher sozialer Reputation als Vertrauensanker in unternehmensübergreifenden Kooperationsnetzwerken wirken, indem sie z.B. Regeln und Verfahren der Zusammenarbeit auf der Netzwerkebene generalisieren oder aber bestimmten Unternehmen kraft ihrer Reputation und Vertrauenswürdigkeit einen Zugang zu solchen Kooperationsnetzwerken ermöglichen können. In solchen Fällen kann die fokalen Unternehmen zuerkannte Funktion als externer Vertrauensanker z.B. in Widerspruch geraten zur Machtposition dieser Unternehmen, d.h. wenn sie die Funktion des Vertrauensankers zur Verfolgung ihrer spezifischen Machtinteressen instrumentalisieren. Generell besteht zur Relevanz externer Akteure als Vertrauensanker in organisatorischen Veränderungsprozessen nach wie vor ein hoher Forschungsbedarf. Dabei ist es notwendig, einschlägige Erfahrungen der Beratungs- und Supervisionsforschung aufzunehmen.

Diese vorgestellte Gestalttypologie betrieblicher Vertrauensanker ist in der betrieblichen Realität keineswegs immer trennscharf. So können betriebliche Positionsinhaber, die als Vertrauensanker fungieren, zugleich einen starken institutionellen Charakter aufweisen, der die Ausübung dieser Funktion zu begünstigen vermag, wie im Falle betrieblicher Arbeitsschutzbeauftragter. Regeln und Verfahren können ihre vertrauensförderliche Gewährleistungsfunktion nur erfüllen, wenn sie durch betriebliche Institutionen, Gremien oder Individual- oder Kollektivakteure in Anspruch genommen werden.

Überdies können in Unternehmen gleichzeitig verschiedene Typen von Vertrauensankern existieren, deren Funktion der Interessenvermittlung je nach spezifischen Problemstellungen oder Referenzgruppen genutzt wird: So haben wir in betrieblichen Expertengesprächen z.B. erfahren, dass nicht selten unternehmensinterne Sozial- und SuchtberaterInnen zum Adressat von mittleren Führungskräften werden, die offen über ihre psychische Arbeitsbelastungen oder Konflikte mit Mitarbeitenden oder oberen Führungskräften sprechen möchten. Hier ist die Frage, wie es möglich ist, in Positionen gewonnene Erfahrungen, die von ihrem Selbstverständnis her auf Vertraulichkeit angelegt sind, in einen organisatorischen Lernprozess ohne die Beschädigung von Vertrauen einzubringen.

5.4.3 Kompetenzentwicklung für intermediäre Akteure als Vertrauensanker

Intermediäre Akteure, wie institutionelle Repräsentanten (z.B. Betriebsratsmitglieder) oder untere und mittlere Führungskräfte, sind nicht nur auf eine möglichst weitreichende unternehmensinterne Anerkennung als Vertrauensanker und die Verfügbarkeit von Ressourcen angewiesen, die ihnen Wirkmächtigkeit ermöglichen. Die Erfüllung der Funktion als betrieblicher Vertrauensanker erfordert zudem, dass intermediäre Akteure diese Funktion auch wirksam wahrnehmen können. Damit ist die Dimension der Kompetenzentwicklung für Intermediäre als Vertrauensanker angesprochen.

An intermediäre Akteure, die diese Funktion wahrnehmen, werden vielfältige Anforderungen gestellt: Sie müssen in der Lage sein, unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse von Organisationsmitgliedern aus unterschiedlichen betrieblichen Arbeitskulturen und Hierarchieebenen wahr- und aufzunehmen und im Sinne einer vertrauensförderlichen Interessenvermittlung und Erwartungskklärung zu integrieren. Dies erfordert auch methodische oder verfahrensbezogene Kompetenzen im Bereich der Interessenvermittlung und des Interessenausgleichs. Intermediäre Akteure befinden sich insofern in einer ‚Sandwich-Position‘, als sie in organisatorischen Veränderungsprozessen gefordert sind, eine transparente und vertrauensförderliche Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Hierarchieebenen und Arbeits- oder Subkulturen zu unterstützen. Dies erfordert mitunter auch Übersetzungsleistungen zwischen unterschiedlichen Ebenen und verschiedenen Teilkulturen, sowie die Fähigkeit, bei Bedarf Perspektivenvielfalt beteiligungsorientiert zu organisieren. Damit verbunden sind hohe Anforderungen an Veränderungs- und Partizipationskompetenz.

Intermediäre Akteure stehen schließlich vor der Herausforderung, Achtsamkeit auf die eigene Person zu richten. Dies beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstsorge, um einer psycho-physischen Erschöpfung vorzubeugen. Diese Gefahr besteht vor allem bei unteren und mittleren Führungskräften. In Prozessen der Ökonomisierung betrieblicher Arbeits- und Sozialbeziehungen werden Führungsebenen häufig ausgedünnt und Lei-

tungsspannen erweitert. Dies hat zur Folge, dass sich die Führungsaufgaben (unterer und mittlerer) Führungskräfte erweitern und ihre Führungsverantwortung zudem auf die Einhaltung oder Erfüllung ökonomischer Zielvorgaben ausgeweitet wird. Aufgaben des Managements von Veränderungsprozessen bilden auch für untere und mittlere Führungskräfte inzwischen eine mehr und mehr alltägliche Daueranforderung. Intermediär tätige Führungskräfte sind daher besonders hohen gesundheitlichen Gefährdungen ausgesetzt. Die Wahrnehmung der Funktion eines betrieblichen Vertrauensankers beinhaltet einerseits mögliche Ressourcen, diese vielfältigen Anforderungen besser zu bewältigen. In erster Linie handelt es sich dabei um die gesundheitlich relevanten Ressourcen der sozialen Anerkennung, der Selbstwirksamkeit und der Sinnhaftigkeit, wenn es ihnen gelingt, diese Funktion erfolgreich auszuüben. Andererseits ist die Wahrnehmung dieser Funktion mit zusätzlichen, vor allem psychischen Anforderungen und Belastungen verbunden, z.B. im Hinblick auf das Aushalten von Konflikten oder erhöhten kommunikativen Anforderungen. Diese psychischen Belastungen können im Verein mit dem ohnehin hohen psychischen und oft auch arbeitszeitlichen Belastungsniveau der Führungskräfte in einen psycho-physischen Erschöpfungszustand münden. Indizien für derartige gesundheitliche Gefährdungspotenziale (unterer und mittlerer) Führungskräfte konnten wir in drei unserer vier Untersuchungsunternehmen finden.

Es ist daher näher zu eruieren, welche Handlungskompetenzen intermediäre institutionelle Repräsentanten oder Positionsinhaber benötigen, um die Funktion eines internen Vertrauensankers wirksam wahrnehmen zu können, ohne gesundheitliche Schädigungen zu erleiden. Im Rahmen der 8iNNO-Verbundprojekts wird hierzu ein Kompetenzentwicklungskonzept für derartige Intermediäre entwickelt, das auf zwei methodischen Eckpfeilern basiert: Exemplarisch werden in einem Unternehmen für die Zielgruppe der unteren und mittleren Führungskräfte Reflexionsworkshops konzipiert und durchgeführt, die den Führungskräften ermöglichen, ihre intermediäre Rolle zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft zu reflektieren und sie in ihren Kompetenzen als potenzielle betriebliche Vertrauensanker zu unterstützen. Der Aspekt der Selbstsorge bildet hierbei einen integrierten Bestandteil des Kompetenzentwicklungskonzepts. Einen zweiten Eckpfeiler des Kompetenzentwicklungskonzepts bilden regelmäßig durchgeführte unternehmensübergreifende Workshops, die sich an Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte als Mitglieder betrieblicher Steuerungskreise richten. Diese moderierten Workshops zielen darauf ab, einen Lernprozess und Erfahrungsaustausch der Beteiligten mit Blick auf eine achtsame Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse zu befördern, der es den Beteiligten auch ermöglichen soll, die Funktion eines Vertrauensankers wahrzunehmen. Dieses zweigleisige Kompetenzentwicklungskonzept befindet sich derzeit in der betrieblichen und unternehmensübergreifenden Erprobungsphase.

5.5 Nachhaltige Arbeitsqualität anstreben

Organisatorische Veränderungsprozesse bedeuten häufig einen Einschnitt in bestehende Arbeitsstrukturen. Dies gilt auch für geplante Veränderungen, die auf eine zunehmende Ökonomisierung und die interne Marktsteuerung von Unternehmen abzielen. Diese Veränderungskonzepte erweisen sich mit Blick auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen als zumindest ambivalent: Sie können einerseits mit erweiterten arbeitsbezogenen Autonomiespielräumen und neuen oder erweiterten Tätigkeitsfeldern verbunden sein. Andererseits bewirkt gerade die fortschreitende Ökonomisierung von Arbeitsprozessen und Kooperationsbeziehungen, dass diese Autonomiespielräume insbesondere bei hoch qualifizierten Angestellten oftmals nicht zur eigenständigen Selbstregulation genutzt werden können, sondern beispielsweise zur vorrangigen Bearbeitung neuer und oft unplanbarer Kundenanforderungen einzusetzen sind. Doch auch bei anderen Belegschaftsgruppen führen eine forcierte interne Marktsteuerung und Kostensenkungsprogramme, die oftmals mit Personaleinsparungen einhergehen, zu einer zunehmenden, psychisch belastend erlebten Arbeitsverdichtung. Hierbei sehen sich qualifizierte Beschäftigte beispielsweise immer seltener in der Lage, ihre professionskulturell geprägten Standards bzw. ihr Arbeitsethos im Arbeitsprozess realisieren zu können. Solche Standards lassen sich oft nur informell durch eine selbstgesteuerte Ausweitung der eigenen Arbeitszeit ansatzweise aufrechterhalten. Derartige Trends in der Veränderung von Arbeitsbedingungen konnten wir auch bei Unternehmenspartnern empirisch eruieren, die auf eine forcierte Ökonomisierung von Arbeitsprozessen und Kooperationsbeziehungen setzen. Eine solche Verschlechterung der Arbeitsqualität gefährdet nicht nur den Erhalt der gesundheitlichen Ressourcen von Beschäftigten und Führungskräften. Sie kann zumindest mittelfristig auch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gefährden, wenn Beschäftigte zu attraktiveren Arbeitgebern abwandern oder ihre Leistungsfähigkeit sukzessive einbüßen oder aufgrund der von ihnen erlebten negativen Reziprozitätsbilanz gerade ihre kreativen und innovativen Leistungspotenziale zurückhalten. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, in geplanten Veränderungsprozessen auf eine nachhaltige Arbeitsqualität zu achten.

Unser Konzept der nachhaltigen Arbeitsqualität setzt an der subjektiven Perspektive an: Im Zentrum steht die Frage, wie Führungskräfte, Beschäftigte und freie Mitarbeiter ihre Arbeitssituation erleben und bewerten, was für sie eine ‚gute Arbeitsqualität‘ ausmacht (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2004; Becke/Bleses/Schmidt 2010b). Arbeitsqualität umfasst zwei Dimensionen: Die Ergebnisqualität meint die Qualität eines hergestellten Produkts oder einer erbrachten Dienstleistung. Die Prozessqualität bezieht sich auf die Qualität der Arbeitsprozesse zur Produkterstellung oder zur Dienstleistungserbringung. Eine hohe Ergebnisqualität setzt eine gute Prozessqualität der

Arbeit voraus: Beschäftigte müssen ihre gesundheitlichen wie qualifikatorischen Ressourcen reproduzieren, weiterentwickeln und damit zugleich ihre Leistungsfähigkeit als Voraussetzung für Produktivität und Innovativität erhalten können. Prozessqualität bezieht sich vor allem auf zwei Aspekte: Sie wird zum einen durch die Qualität der betrieblichen und arbeitsbezogenen Handlungskoordination geprägt, die sich auf die Abstimmung und Integration unterschiedlicher Arbeitsprozesse und der Arbeitskooperation zwischen unterschiedlichen Bereichen bezieht. Die Handlungskoordination schließt hierbei eine situationsangemessene Klärung auftretender Probleme ein. Die Qualität von Arbeitsprozessen wird zudem durch die Qualität der Arbeitsbedingungen beeinflusst, wie Arbeitsplatzausstattung, Autonomie- und Kreativitätsspielräume und Möglichkeiten, Anforderungen aus der Erwerbs- und Privatsphäre in Einklang bringen zu können.

Im Gestaltungskonzept der nachhaltigen Arbeitsqualität werden Verhältnis- und Verhaltensinterventionen als interdependent betrachtet. Verhaltensinterventionen (z.B. Rückenschule) sind nur begrenzt wirksam, wenn sie nicht mit Verhältnisinterventionen kombiniert werden. In der Verhältnisintervention bildet die Arbeitsorganisation den Dreh- und Angelpunkt (siehe Bleses 2009). Hier sind die Qualität der Arbeitsprozesse, der inner- und überbetrieblichen Kooperation sowie der darauf bezogenen Leistungsregulierung essentiell für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Allerdings wird auch hier eine Verhaltensinterventionen (z.B. die Entwicklung von Methodenkompetenz von Beschäftigten) vorausgesetzt, um die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitenden etwa bei einer Veränderung der Arbeitsorganisation zu stärken (siehe Ulich/Wülser 2004).

Von ‚nachhaltiger‘ Arbeitsqualität ist hier die Rede, da die Herstellung ‚guter‘ Arbeitsqualität für Unternehmen und betriebliche Akteure eine dauerhaft Gestaltungsaufgabe und Dauieranforderung stellt, da sich die Markt- und Kundenanforderungen oder aber die politischen Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen konfrontiert werden, oftmals dynamisch verändern. Deshalb sind Arbeitsstrukturen und -prozesse dementsprechend anzupassen. Das Ziel ist, eine gute Arbeitsqualität auch bei sich verändernden Rahmenbedingungen zu realisieren und zu erhalten. Dabei geht es um eine möglichst vorausschauende Anpassung, Überprüfung und Gestaltung der Erwerbsarbeit.

Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität ist einer dualen Perspektive verpflichtet: Es richtet sich zum einen auf die Reduzierung von Gesundheit schädigenden Arbeitsbelastungen, zum anderen bezieht es sich auf die Reproduktion und die Stärkung protektiver Gesundheitsressourcen im Sinne der Salutogenese-Perspektive (Antonovsky 1997). Von zentraler Relevanz für diese Perspektive ist der Kohärenzsinn³⁰ handelnder Subjekte, der sich als personale Ressource aus den drei Komponenten der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit zusammensetzt. In unserer Konzeptualisierung nachhaltiger Arbeitsqualität werden diese primär (sozial-)psychologisch konnotierten Salutogenese-Dimensionen als gesundheitsförderliche Potenziale auf organisatorischer Ebene konzeptualisiert (siehe hierzu Becke/Bleses/Schmidt 2010b). Organisatorische Potenziale der Gesundheitsförderlichkeit können durch individuelles wie kollektives Handeln in protektive Ressourcen transformiert werden (vgl. Ducki/Kalytta 2006). Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Frage der salutogenen Qualität von Unternehmen: Inwiefern beinhaltet die Prozess- und Ergebnisqualität der Arbeit die gesundheitsförderlichen Potenziale der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit?

Tab. 2: Beispiele für salutogene organisatorische Potenziale einer guten Ergebnis- und Prozessqualität von Wissensarbeit

Salutogenese Arbeits- qualität	Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
Prozessqualität	Klare Zuständigkeiten	Geeignete Arbeitsmittel	Anerkennung
Ergebnisqualität	Gelingende Kundenkommunikation	Bessere technische Ausführung	Identifikation mit dem Arbeitsprodukt

³⁰ Der Kohärenzsinn oder das Kohärenzgefühl bezeichnet die menschliche Grundkompetenz, „die Welt als zusammenhängend und sinnvoll zu erleben“ (Bengel/Strittmatter/Willmann, 2001: 29).

Das Konzept der salutogenen organisatorischen Potenziale bedarf noch der Konkretisierung. Gleichwohl können bestimmte Kernmerkmale zur näheren Beschreibung von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit als organisatorische Potenziale angegeben werden:

- *Verstehbarkeit* bezieht sich auf organisatorische Verfahren und Strukturen der Kommunikation und des Wissensaustausches, die Mitarbeitenden eine Transparenz über Aufgabenanforderungen und Verantwortlichkeiten, den Gesamtzusammenhang von Arbeitsprozessen sowie die Unternehmensentwicklung ermöglichen, um neue Ereignisse oder Unbekanntes strukturiert und konsistent verarbeiten zu können.
- *Handhabbarkeit* richtet sich auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, die Mitarbeitende dazu befähigen, arbeitsbezogene Probleme konstruktiv zu bearbeiten, wie eine fachliche oder methodische Weiterbildung. Handhabbarkeit bezieht sich auch auf organisatorisch verfügbare Optionen, bei Bedarf soziale Unterstützung einzuholen (z.B. durch Projektleitungen in der Kundeninteraktion oder durch KollegInnen im Umgang mit schwierigen Patienten).
- *Sinnhaftigkeit* bezieht sich hier auf organisatorische Vorkehrungen, Verfahren und Maßnahmen, die Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeit als sinnvoll zu erfahren und aktiv mitzugestalten. Dies ermöglicht Mitarbeitenden, in der Arbeit ihre Selbstwirksamkeit zu erfahren (siehe Ulich 2001). Sinnhaftigkeit setzt Anerkennung voraus: Für die Anerkennung von Mitarbeitenden als Person, Leistungsträger und Organisationsmitglied bilden die Förderung anerkennenden Führungshandelns, die Einführung arbeitsbezogener Rückkopplungsmechanismen (z.B. Mitarbeitergespräche), systematische Beteiligungsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen sowie eine dynamische Balance der Reziprozität zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden (siehe Becke 2008) zentrale Ansatzpunkte.

Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit als salutogene Potenziale auf organisatorischer Ebene bilden für Unternehmen Orientierungsmarken organisationaler Achtsamkeit in organisatorischen Veränderungsprozessen. Sie ermöglichen Unternehmen nicht intendierte Arbeitsfolgen für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten und Führungskräften zu antizipieren und die Perspektive nachhaltiger Arbeitsqualität in die Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse zu integrieren. Die Realisierung dieser organisatorischen Potenziale schafft zugleich günstige Voraussetzungen dafür, dass Beschäftigte und Führungskräfte in ihrem Bestreben und ihren Fähigkeiten zu einem selbstsorgenden Umgang mit ihren gesundheitlichen Ressourcen gestärkt werden.

6 Fazit und Ausblick: Geplanter Wandel als ‚Mindful Change‘

Das Gestaltungskonzept der organisationalen Achtsamkeit eignet sich dazu, eine Veränderungsperspektive des ‚Mindful Change‘ (siehe Becke 2010b) zu entwickeln: Sie zielt darauf ab, eine Balance zwischen Veränderungsfähigkeit und dynamischer Stabilität zu ermöglichen. Die Veränderungsperspektive des Mindful Change setzt weniger auf einen radikalen Bruch mit der bestehenden gesamten Organisationsstruktur und -kultur, sondern vielmehr darauf, eine begrenzte Anzahl unternehmensstrategisch bedeutsamer, innovationsorientierter Veränderungsprojekte zu definieren und sukzessive umzusetzen, die Raum für organisatorische Reflexion und Lernen sowie für das Experimentieren mit Problemlösungsalternativen bieten (Becke 2007). Veränderungsprojekte ermöglichen den Beteiligten, neue Erfahrungen zu machen, eigene Sichtweisen zu überprüfen sowie neue Handlungsmuster zu erproben, die für eine Veränderung organisationskultureller Basisannahmen hochgradig bedeutsam sind. Solche Vorhaben sollten beteiligungsorientiert ausgerichtet sein, um betriebliche Interessenvertretungen sowie Beschäftigte und ihre lokalen Wissensbestände als Quelle des Organisationslernens und der Entwicklung von Innovationen einzubeziehen. Indem unterschiedliche überschaubare Veränderungsprojekte realisiert werden und aufeinander folgen wird nicht nur die Gefahr einer Destabilisierung der Sozialordnung von Unternehmen vermieden. Vielmehr lässt sich durch die Abfolge unterschiedlicher Veränderungsvorhaben mittelfristig auch ein tief greifender Unternehmenswandel realisieren, ohne adaptive und vertrauensförderliche Organisationskulturen zu zerstören.

Die Veränderungsperspektive des Mindful Change basiert auf einigen zentralen Eckpfeilern, die im Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit zum Ausdruck kommen: Sie geht erstens von einer dynamischen Stabilisierung interner wie externer Stabilitätsanker aus, die eine zentrale Voraussetzung dafür bildet, unternehmensintern adaptive Vertrauenskulturen zu entwickeln. Achtsame Flexibilität kann zweitens durch die Entwicklung und Etablierung organisatorischer Vertrauensanker gefördert werden. ‚Mindful Change‘ erfordert drittens die Etablierung von Verfahren der produktiven Bearbeitung von Interessenkonflikten in organisatorischen Veränderungsvorhaben. Dabei kommt es darauf an, inhaltliche Vermittlungslösungen zu realisieren, die auf den gemeinsamen Nutzen für die Konfliktparteien abstellen oder sich zumindest am Prinzip der Verteilungsgerechtigkeit im Sinne möglichst gleichgewichtiger Zugeständnisse der beteiligten Akteure orientieren. Für die Anerkennung von Konfliktlösungen ist zudem das Prinzip der Verfahrensgerechtigkeit hochgradig bedeutsam. Es handelt sich dabei um eine soziale Rahmung der Konfliktregulierung durch transparente verbindliche Regeln und Normen sowie über Anforderungen an Fairness, die für alle Beteiligten gleichermaßen gelten. Eine solche Rahmung kann eine Konflikteskalation verhindern und ermöglicht den Kontrahenten, ihre Handlungs- und Wahrneh-

mungsmuster selbstkritisch zu reflektieren. Konfliktregulierung fördert ein Organisationslernen, indem sie die organisatorische Wissensbasis um letztlich gemeinsam getragene und anerkannte Wissensbestände erweitert.

Viertens sollten unternehmensinterne Dialogräume geschaffen werden, in denen anlassbezogen konkrete Probleme auf der Basis von Perspektivenvielfalt beteiligungsorientiert analysiert, Problemlösungen entwickelt und umgesetzt werden. Dialogräume eignen sich vor allem dazu, Beschäftigte und ihr lokales Fach- und Erfahrungswissen in die Entwicklung organisatorischer Problemlösungen einzubinden. Sie bieten sich zudem für eine Weiterentwicklung impliziter Arbeitsverträge an, wenn das ‚Geben und Nehmen‘ zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen im Prozess der Unternehmensentwicklung neu auszutarieren ist und Beschäftigte hierzu ihre kreativen Potenziale einbringen sollen. Zentrale Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren sind eine transparente Kommunikation über deren Ziele und verabschiedete Maßnahmen sowie ein prozessbegleitendes Umsetzungscontrolling zu den entwickelten Problemlösungen.

Dialogräume können zum Erhalt der Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen, indem Veränderungshemmnisse angegangen werden, wie das Festhalten an etablierten Innovationspfaden und Strategien, die neue Lösungswege blockieren. Organisatorische Selbstreflexion wird hier verstanden als gemeinsamer kollektiver Reflexionsprozess, in den vielfältige Perspektiven betrieblicher und zuweilen auch externer Akteure (z.B. Kunden und Lieferanten) in Veränderungsprozessen aufeinander bezogen und miteinander verschränkt werden, um organisatorische Lernprozesse zu ermöglichen. Dieser Reflexionsprozess kann sich z.B. auf organisatorische Praktiken, Arbeits- und Berufsrollen, die Veränderung der Arbeitsqualität, Unternehmensstrategien, nicht beachtete Innovationspotenziale oder bisherige und gegenwärtige Ansätze des Organisationswandels und deren Nebenfolgen beziehen. Durch organisierte Reflexionsprozesse wird das Veränderungsmanagement selbst lern- und veränderungsfähig gehalten. Die Entwicklung von Routinen organisationaler Achtsamkeit kann die organisatorische Selbstreflexion von Unternehmen, ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten und nicht intendierter Folgen in Veränderungsprozessen unterstützen.

Die Veränderungsperspektive des ‚Mindful Change‘ soll durch eine weitere, forschungsbasierte Entfaltung des Gestaltungskonzepts organisationaler Achtsamkeit konkretisiert werden. Sie beinhaltet unseres Erachtens Potenziale für eine reflexive Balance von Stabilität und Flexibilität.

Literatur

- Abels, Heinz (2009): Wirklichkeit. Über Wissen und andere Definitionen der Wirklichkeit, über uns und Andere, Fremde und Vorurteile. Wiesbaden: VS Verlag.
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.
- Atkinson, Carol (2007): Trust and the Psychological Contract; in: Employee Relations, Jg. 29, H. 3, S. 227-246.
- Bachmann, Reinhard (2006): Trust, Power, and Control in Trans-Organizational Relations; in: Roderick M. Kramer (Ed.): Organizational Trust. A Reader. Oxford: Oxford University Press, S. 445-476.
- Bahrdt, Hans Paul (1994): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen. München: Beck, 6. Auflage.
- Barton, Michelle; Sutcliffe, Kathleen (2008): Mindfulness as an Organizational Capability: Evidence from Wildland Firefighting; in: Revue für postheroisches Management, H. 3, S. 24-35.
- Becke, Guido (2011): Organisierung von Perspektivenvielfalt als Problem der Flexibilisierung von Unternehmen – Eine wissenssoziologische Herausforderung an die Arbeitsforschung; in: Sabina Jeschke (Hg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Frankfurt/M., New York: Campus (im Erscheinen).
- Becke, Guido (2010a): ‚Internal Marketisation‘: Between Erosion and Redefinition of the ‚Social Ties that Bind‘ at Company Level; in: Warwick Papers in Industrial Relations No. 94, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir>.
- Becke, Guido (2010b): Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Vom Change Management zum ‚Mindful Change‘; in: OrganisationsEntwicklung, H. 4, S. 4-11.
- Becke, Guido (2009): Organisationale Achtsamkeit als Leitprinzip für intendierten Unternehmenswandel; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 749-752.
- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: Edition Sigma.
- Becke, Guido (2007): Vom Erhalten durch Verändern zum Verändern durch Erhalten. Reproductive Stabilität in Change-Management-Prozessen; in: OrganisationsEntwicklung, H. 1, S. 18-25.
- Becke, Guido (2005): Überlebensfähigkeit durch radikalen Unternehmenswandel – Balanceakt zwischen Veränderungsdynamik und reproduktiver Stabilität, artec-paper Nr. 125, artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, http://www.artec.uni-bremen.de/papers/paper_125.pdf.
- Becke, Guido (2002): Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Becke, Guido (2001): Dominanz und Führungskonstellation. Zur Bedeutung von Führungskulturen in ökologischen Innovationsprozessen traditionsreicher Kleinunternehmen; in: Eva Senghaas-

- Knobloch (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, London: LIT, S. 7-35.
- Becke, Guido (1991): Konzeptionen des Personaleinsatzes im Kontext des innerbetrieblichen sozialen Handlungsfeldes; in: Heiner Minssen, (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin: Edition Sigma, S. 33-48.
- Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010): Vertrauensbasierte Dialogräume als Basis für präventionsorientiertes Organisationslernen in kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie; in: Guido Becke, Rüdiger Klatt, Burkhard Schmidt, Brigitte Stieler-Lorenz, Hans Uske (Hg.) (2010): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag N.W., S. 103-120.
- Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010a): Organisatorische Innovationen durch betriebliche Gesundheitsförderung im „Huckepack“ – Ein Gestaltungsansatz für KMU (nicht nur) in der Wissensökonomie; in: Guido Becke; Rüdiger Klatt; Burkhard Schmidt; Brigitte Stieler-Lorenz; Hans Uske (Hrsg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven: NW Verlag, S. 155-174.
- Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010b): Nachhaltige Arbeitsqualität – ein Gestaltungskonzept für die betriebliche Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie; in: Wirtschaftspsychologie, 12. Jg., H. 3, S. 60-68.
- Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2008): Gesundheitsförderung in KMU der IT- und Medienbranche. Ein Plädoyer für mehr ‚organisationale Achtsamkeit‘; in: Peter Scharff (Hg.): Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Arbeitsgestaltung für KMU, 10.-11. September 2008 an der TU Ilmenau, Tagungsband, Ilmenau, S. 285-294.
- Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (2010): Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen. artec-paper Nr. 165, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen, http://www.artec.uni-bremen.de/papers/paper_165.pdf.
- Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Forschung in Aktion – Betriebliche Veränderung im Dialog, artec-paper No. 121, artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, Bremen, http://www.artec.uni-bremen.de/papers/paper_121.pdf.
- Beckert, Jens; Metzner, André; Roehl, Heiko (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist; in: Organisationsentwicklung, H. 4, S. 56-66.
- Behrens, Miriam (2011): Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ – Handlungsmöglichkeiten für PraktikerInnen, in diesem Band.
- Bengel, Jürgen; Strittmatter, Regine; Willmann, Hildegard (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Bd. 6, Köln.
- Blau, Peter M. (2005): Sozialer Austausch; in: Frank Adloff; Steffen Mau (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 125-137.
- Bleicher, Knut (2005): Zum Wandel im Umgang mit Wandel – Vertrauen als kritischer Faktor; in: Thexis, H. 2, S. 28-30.
- Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Wissenssoziologie betrieblicher Vertrauensanalyse und -gestaltung, in diesem Band.

- Bleses, Peter (2009): Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit: Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen; in: Guido Becke; Peter Bleses; Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. artec-paper Nr. 158, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, S. 67-82, http://www.artec.uni-bremen.de/papers/paper_158.pdf.
- Böhle, Fritz (2008): Ambivalenzen und Widersprüche der „Subjektivierung von Arbeit“ als Grundlagen einer nachhaltigen Arbeitspolitik; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin: LIT, S. 87-103.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin: Edition Sigma.
- Bohn, Ursula (2007): Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. München.
- Bröckling, Ulrich (2004): Kontrakt; in: Ulrich Bröckling; Susanne Krasmann; Thomas Lemke (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt/M., S. 132-138.
- Brüggemann, Beate; Riehle, Rainer (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/M., New York: Campus.
- Burke, Ronald J.; Cooper, Cary L. (2000): The New Organizational Reality: Transition and Renewal; in: Ronald J. Burke; Cary L. Cooper (Eds.): The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization. Oxford, Malden: Oxford University Press, S. 3-19.
- Cameron, Kim S.; Dutton, Jane E.; Quinn, Robert E. (2003): Foundations of Positive Organizational Scholarship; in: Kim S. Cameron; Jane E. Dutton; Robert E. Quinn (Eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, S. 3-13.
- Coleman, James (1982): Systems of Trust. A Rough Theoretical Framework; in: Angewandte Sozialforschung, 10. Jg., H. 3, S. 277-307.
- Colquitt, Jason A.; Conlon, Donald E.; Wesson, Michael J.; Porter, Christopher O.L.G.; Ng, K. Yee (2001): Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research; in: Journal of Applied Psychology, Jg. 86, H. 3, S. 425-445.
- Conway, Neil; Briner, Rob B. (2005): Understanding Psychological Contract at Work. Oxford: Oxford University Press.
- Coser, Lewis A. (1965): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied am Rhein, Berlin: Luchterhand.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Taunus: Aetheneum.
- Dodlova, Marina; Yudkevich, Maria (2006): Sustaining Efficient Bureaucracies. What Does Gift Exchange Theory Say? Manuskript, Paris, Moskau.
- Dolata, Ulrich (2005): Soziotechnischer Wandel, Nachhaltigkeit und politische Gestaltungsfähigkeit. artec-paper Nr. 124, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen http://www.artec.uni-bremen.de/papers/paper_124.pdf.
- Drepper, Thomas (2006): Vertrauen, organisationale Steuerung und Reflexionsangebote; in: Klaus Götz (Hg.): Vertrauen in Organisationen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 185-204.

- Ducki, Antje; Kalytta, Tanja (2006): Gibt es einen Ressourcen-Kern? Überlegungen zur Funktionalität von Ressourcen; in: *Wirtschaftspsychologie*, 8. Jg., H. 2/3, S. 30-39.
- Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang (2010): Psychische Belastungen durch neue Organisations- und Steuerungsformen. Befunde aus dem Projekt PARGEMA; in: Heiner Keupp; Helga Dill (Hg.): *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript.
- Dyllick, Thomas (2003): Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien; in: Gudrun Linne; Michael Schwarz (Hg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen: Leske und Budrich, S. 267-271.
- Elias, Norbert; Scotson, John L. (1993): *Etablierte und Außenseiter*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Endress, Martin (2002): *Vertrauen*. Bielefeld: transcript.
- Evers, Janina; Hafkesbrink, Joachim (2011): Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen – Die Relevanz formeller und informeller Institutionen, in diesem Band.
- Feldman, Martha S.; Pentland, Brian T. (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change; in: *Administrative Science Quarterly*, 48. Jg., S. 94-118.
- Felsch, Anke (2010): *Organisationsdynamik. Zur Konstitution organisationaler Handlungssysteme als kollektive Akteure*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fricke, Werner (1997): Die konstruktive Aufgabe der Sozialwissenschaften; in: Hellmuth Lange; Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): *Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation*. Münster: LIT, S. 13-26.
- Fulton, Paul R.; Siegel, Ronald D. (2009): Buddhistische und westliche Psychologie; in: Christopher K. Germer; Ronald D. Siegel; Paul R. Fulton (Hrsg.): *Achtsamkeit in der Psychotherapie*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag, S. 50-82.
- Gargiulo, Martin; Ertug, Gokhan (2006): The Dark Side of Trust; in: Reinhard Bachmann; Akbar Zaheer (Eds.): *Handbook of Trust Research*. Cheltenham (United Kingdom), Northampton (Mass., USA): Edward Elgar Publishing, S. 165-1186.
- Gerlach, Knut; Levine, David; Stephan, Gesine; Struck, Olaf (2006): The Acceptability of Layoffs and Pay Cuts: Comparing North America with Germany. IAB-Discussion Paper No. 1/2006, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.
- Germer, Christopher K. (2009): Achtsamkeit; in: Christopher K. Germer; Ronald D. Siegel; Paul R. Fulton (Hrsg.): *Achtsamkeit in der Psychotherapie*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag, S.15-49.
- Giddens, Anthony (1995): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2006): Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive; in: Klaus Götz (Hg.): *Vertrauen in Organisationen*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 113-134.
- Gondek, Hans-Dieter; Heisig, Ulrich; Littek, Wolfgang (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip; in: Wolfgang Littek; Ulrich Heisig; Hans-Dieter Gondek (Hg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin: Edition Sigma, S. 33-55.

- Govier, Trudy (1994): Is it a Jungle out there? Trust, Distrust and the Construction of Social Reality; in: Dialogue, Jg. 33, S. 237-252.
- Grey, Chris (2007): Studying Organizations. Los Angeles et al.: Sage.
- Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreform in der Arbeitswelt. Berlin: Edition Sigma.
- Hall, Peter A.; Soskice, David (Eds.) (2001): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Hallier, Helmut (2009): Achtsamkeit in der Supervision; in: Harald Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Berlin: Leutner, S. 300-311.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change; in: American Sociological Review, H. 2, S. 149-164.
- Hartley, Jean (2002): Organizational Change and Development; in: Peter Warr (Ed.): Psychology at Work. London, New York: Penguin, S. 399-426.
- Hatch, Mary Jo (1997): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Maiken (2004): The Dynamics of Organizational Identity; in: Mary Jo Hatch; Maiken Schultz (Eds.): Organizational Identity. A Reader. Oxford, New York et al.: Oxford, S. 377-403.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration; in: Zeitschrift für Soziologie, H. 6, S. 422-435.
- Hirschman, Albert O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten. Tübingen: Mohr.
- Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (2000): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen; in: Ursula Holtgrewe; Stephan Voswinkel; Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK, S. 9-26.
- Honneth, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/M., Suhrkamp.
- Huffschmid, Jörg (2008): Die Bedeutung der EU für die Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen; in: Torsten Brandt; Thorsten Schulten; Gabriele Sterkel; Jörg Wiedemuth (Hg.): Europa im Ausverkauf. Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik. Hamburg: VSA, S. 14-41.
- Jakobi, Tobias (2010): Arbeit in konfessionellen Einrichtungen; in: Supervision, H. 3, S. 43-49.
- Janson-Michl, Cornelia (2009): Mitarbeiter als Experten beteiligen – Zur Gestaltung von KVP-Prozessen in einer innovationsförderlichen Gruppen-(Unternehmens-)Kultur; in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Unternehmenserfolg – eine Frage der Kultur. Bonn, Berlin, S. 80-86.
- Jordan, Silvia; Messner, Martin; Becker, Albrecht (2009): Reflection and Mindfulness in Organizations: Rationales and Possibilities for Integration; in: Management Learning, Vol. 40, H. 4, S. 465-473.

- Kern, Horst (1997): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln; in: Stefan Hradil (Hrsg.): Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 271-282.
- Kets de Vries, Manfred; Balasz, Katharina (1997): The Downside of Downsizing; in: Human Relations, H. 1, S. 11-50.
- Koch, Jochen (2008): Routinen in Hochleistungssystemen – Zwischen Perfektionierung und Mindfulness; in: Peter Pawlowsky; Peter Mistele (Hrsg.): Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern. Wiesbaden: Gabler, S. 97-110.
- Kotthoff, Hermann (2009): „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit; in: Jens Beckert; Christoph Deutschmann (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie. Sonderheft 49/2009 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 428-446.
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch; in: Ursula Holtgrewe; Stephan Voswinkel; Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK, S. 27-36.
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“; in: Industrielle Beziehungen, H. 1, S. 76-100.
- Lane, Christel (1998): Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust; in: Christel Lane; Reinhard Bachmann (Eds.): Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Application. Oxford: Oxford University Press, S. 1-30.
- Lang, Rainhart; Alt, Ramona (2003): Organisationale Transformation; in: Ramona Alt; Rainhart Lang (Hg.): Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden: Gabler, S. 279-306.
- Langer, Ellen J. (1989): Mindfulness. Cambridge, MA: Merloyd Lawrence.
- Langer, Ellen J.; Moldoveanu, Mihnea (2000a): The Construct of Mindfulness; in: Journal of Social Issues, Vol. 56, No. 1, pp. 1-9.
- Langer, Ellen J.; Moldoveanu, Mihnea (2000b): Mindful Research and the Future; in: Journal of Social Issues, Vol. 56, No. 1, pp. 129-139.
- Lehndorff, Steffen; Voss-Dahm, Dorothea (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit; in: Steffen Lehndorff (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: Edition Sigma, S. 127-153.
- Leventhal, G.S. (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships; in: K. Gergen; M. Greenberg; R. Willis (Eds.): Social Exchange: Advances in Theory and Research. New York: Plenum, S. 27-55.
- Levinthal, Daniel; Rerup, Claus (2006): Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning; in: Organization Science, Vol. 17, No. 4, pp. 502-513.
- Lippert, Inge (2005): Öffentliche Dienstleistungen unter EU-Einfluss. Liberalisierung – Privatisierung – Restrukturierung. Berlin: Edition Sigma.

- Lüdtke, Hartmut (1983): Vertrauen als verallgemeinerter und antizipierter Tausch; in: *Angewandte Sozialforschung*, 11. Jg. H. 1, S. 71-74.
- Luhmann, Niklas (1999): *Funktion und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog*. Berlin: Duncker & Humbolt.
- Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke, 3., durchgesehene Auflage.
- Mahnkopf, Birgit (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften; in: Niels Beckenbach; Werner van Treeck (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9*. Göttingen: Schwartz, S. 65-84.
- Mannheim, Karl (1980): Eine soziologische Theorie der Kultur und ihrer Erkennbarkeit (Konjunktives und kommunikatives Denken); in: Ders.: *Strukturen des Denkens*; herausgegeben von David Kettler, Volker Meja und Nico Stehr. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 155-322.
- Mannheim, Karl (1929 / 1978): *Ideologie und Utopie*. Frankfurt/M.: Schulte-Bulmke, 6. unveränderte Auflage 1978.
- Marshall, Thomas H. (1992): *Bürgerrechte und soziale Klassen. Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaates*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Martins, Erko; Remmers, Burkhard; Fehsenfeld, Michael; Nerdinger, Friedemann W. (2009): *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur und Innovativität*; in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): *Unternehmenserfolg – eine Frage der Kultur*. Bonn, Berlin, S. 53-58.
- Maurino, Daniel E.; Reason, James; Johnston, Neil; Lee, Rob B. (1998): *Beyond Aviation Human Factors*. Aldershot, Hants: Ashgate.
- McEvily, Bill; Perrone, Vincenzo; Zaheer, Akbar (2003): Trust as an Organizing Principle; in: *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-103.
- Meschnig, Alexander; Stühr, Mathias (2001): www.revolution.de. Die Kultur der New Economy. Hamburg: Rotbuch Verlag.
- Moldaschl, Manfred (2003): Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften?; in: Manfred Moldaschl; G. Günter Voß (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering: Hampp, 2. Auflage, S. 25-56.
- Müller-Jentsch, Walther (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte; in: Niels Beckenbach; Werner van Treeck (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9*. Göttingen: Schwartz, S. 643-662.
- Murnighan, J. Keith; Malhotra, Deepak; Weber, J. Mark (2004): Paradoxes of Trust: Empirical and Theoretical Departures from a Traditional Model; in: Roderick M. Kramer; Karen S. Cook (Eds.): *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*. New York: Russel Sage Foundation, pp. 293-326.
- Neubauer, Walter (2003): *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald (2006): Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital; in: Klaus Götz (Hg.): *Vertrauen in Organisationen*. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 11-55.

- Nevis, Edwin C. (2000): An Integrated Approach to Transformational Change: in: Rolf Busch (Hg.): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis. München, Mering: Hampp, S. 45-61.
- Nhat Hanh, Thich (2009): Schritte der Achtsamkeit. Eine Reise an den Ursprung des Buddhismus. Freiburg im Breisgau: Herder, 12. Auflage.
- Nowotny, Helga (2005): Unersättliche Neugier. Innovation in einer fragilen Zukunft. Berlin: Kadmos.
- Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Reason, James T. (1998): Achieving a Safe Culture: Theory and Practice; in: Work and Stress, Vol. 12.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schein, Edgar H. (1980): Organizational Psychology. Englewood Cliffs/New Jersey, 3rd Edition.
- Schmidt, Sandra (2010): Psychische Belastungen in der deutschen IT-Branche – Herausforderung für „Decent Work“; in: Guido Becke; Peter Bleses; Wolfgang Ritter; Sandra Schmidt (Hrsg.): „Decent Work“. Arbeitspolitische Gestaltungsperspektive für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt. Wiesbaden: VS Verlag, S. 139-164.
- Schreyögg, Georg (2004): Unternehmenskultur zwischen Stabilität und Wandel; in: Hellmuth Lange; Fred Manske (Hg.): Kultur im Veränderungsprozess. Baden-Baden: Nomos, S. 23-36.
- Schreyögg, Georg (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler, 2. Auflage.
- Schüle, Joachim A. (1977): Psychotechnik als Politik. Zur Kritik der Pragmatischen Kommunikationstheorie. Frankfurt/M.: Syndikat, 2. Auflage.
- Schweer, Martin; Thies, Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.
- Scott, W. Richard; Davis, Gerald F. (2007): Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern; in: Hellmuth Lange; Fred Manske (Hrsg.): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung. Baden-Baden: Nomos, S. 37-54.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2001): Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit. Zum Konzept der Arbeitsrolle als Schutzmantel; in: Eva Senghaas-Knobloch (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster: LIT, S. 171-196.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): Werte und Handlungsorientierungen im Spannungsfeld zwischen beruflichen Rollenanforderungen und persönlichen Sinnbezügen; in: Dies.; Brigitte Nagler; Annette Dohms: Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster: LIT, S. 189-203.

- Simmel, Georg (2005): Exkurs über Treue und Dankbarkeit; in: Frank Adloff; Steffen Mau (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 95-108.
- Sölle, Dorothee (2004): Mystik und Widerstand – „Du stilles Geschrei“. München, Zürich: Piper, 7. Auflage.
- Sorge, Arndt; Witteloostuijn, Arjen (2004): The (Non)Sense of Organizational Change. An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors and Healthy Organization Theories; in: Organization Studies, H. 7, S. 1205-1231.
- Strauss, Anselm L. (1993): Continual Permutations of Action. New York: Aldine de Gruyter.
- Struck, Olaf (2008): Betrieb und Arbeitsmarkt; in: Martin Abraham; Thomas Hinz (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag, 2. Auflage, S. 169-198.
- Stutz, Pierre (2008): Geboren und frei. Mystik als Lebensstil. München: Kösel, 2. Auflage.
- Sutcliffe, Kathleen M.; Vogus, Timothy J. (2003): Organizing for Resilience; in: Kim S. Cameron; Jane E. Dutton; Robert E. Quinn (Eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, S. 94-110.
- Thomzik, Markus; Kunhenn, Horst; Kley, Thomas; Lücke, Christina; Paul, Anna; Altner, Nils; Lange, Silke (2009): Gesundheitsorientierte Flankierung von Innovationsprozessen zur nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der beteiligten Fach- und Führungskräfte – PräGO; in: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Innovation und Prävention. Beiträge der Projekte aus der Fokusgruppe Betriebliches Innovationsmanagement. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 185-238.
- Tietel, Erhard (2004): Subkulturen in Organisationen; in: Hellmuth Lange; Fred Manske (Hg.): Kultur im Veränderungsprozess. Baden-Baden: Nomos, S. 55-84.
- Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster, Hamburg, London: LIT.
- Trice, Harrison M.; Beyer, Janice M. (1993): The Cultures of Work Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey.
- von Stern, Heike (2004): Achtsamkeit. Alle Antennen auf Empfang: Wer achtsam lebt, lebt besser; in: Psychologie Heute, 31. Jg., H. 7, S. 20-28.
- Voswinkel, Stephan (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsverhältnissen; in: Frank Adloff; Steffen Mau (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 236-256.
- Wehner, Theo; Mehl, Klaus (2007): Fehler und Fehlhandlungen (Human Error); in: Heinz Schuler; Karlheinz Sonntag (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Handbuch der Psychologie, Bd. 6. Göttingen, Bern, Wien, Prag et al.: Hogrefe, S. 266-271.
- Weick, Karl E. (1998): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 2. Auflage.
- Weick, Karl E. (2009): Making Sense of Blurred Images: Mindful Organizing in Mission STS-107; in: Karl E. Weick: Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization. Volume 2. Chichester: Wiley, pp. 111-128.

- Weick, Karl E.; Putnam, Ted (2009): Organizing for Mindfulness. Eastern Wisdom and Western Knowledge; in: Karl E. Weick: Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization. Volume 2. Chichester: Wiley, pp. 89-105.
- Weick, Karl E.; Quinn, Robert E. (1999): Organizational Change and Development; in: Annual Review of Psychology, H. 4, S. 361-386.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2006): Mindfulness and the Quality of Organizational Attention; in: Organization Science. Vol. 17, No. 4, S. 514-524.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007): Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco: Wiley, 2nd Edition.
- Weick, Karl E.; Westley, Frances (1996): Organizational Learning. Affirming an Oxymoron; in: Stewart R. Clegg; Cynthia Hardy; Walter R. Nord (Eds.): Handbook of Organization Studies. London et al.: Sage, S. 440-458.
- Weiss, Halko; Harrer, Michael E.; Dietz, Thomas (2010): Das Achtsamkeitsbuch. Stuttgart: Klett-Cotta, 2. Auflage.
- Weiss, Vera; Udriș, Ivars (2006): Downsizing in Organisationen. Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau?; in: Bernhard Badura; Henner Schellschmidt; Christian Vetter (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 125-146.
- Willmott, Hugh (1993): „Strength is Ignorance, Slavery is Freedom”: Managing Culture in Modern Organizations; in: Journal of Management Studies, H. 5, S. 515-552.
- Ulich, Eberhard (2001): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Poeschel, 5. Auflage
- Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2004): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Yeganeh, Bauback; Kolb, David (2009): Mindfulness and Experiential Learning. Working Paper. Department of Organizational Behavior, Westerhead School of Management, Case Western Reserve University.
- Zadek, Simon (2001): The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship. London, Sterling: Earthscan.
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungs koordinierung in Arbeitsorganisationen; in: Rüdiger Seltz; Eckart Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Edition Sigma, S. 33-56.

Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen

Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung

Peter Bleses

1	Einleitung.....	121
2	Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.....	121
3	Methodisches Instrumentarium zur wissenssoziologischen Analyse betrieblicher Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen.....	125
4	Perspektiven der Gestaltung betrieblicher Vertrauensbeziehungen	130
5	Resümee.....	134
	Literatur.....	135

1 Einleitung

Der folgende Beitrag fokussiert die möglichen Ambivalenzen betrieblicher Vertrauensbeziehungen für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen. Zum einen wird im Unterschied zur oft einseitig positiven Betrachtung ‚starker‘ betrieblicher Vertrauensbeziehungen zunächst ein Blick auf die möglichen negativen Wirkungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen geworfen und beispielhaft erläutert. Gerade starke Vertrauenskulturen können auch zur Unbeweglichkeit führen und damit Wandel unter Umständen sogar blockieren statt eine veränderungsfreundliche Basis zu schaffen. Zum anderen können die Qualität und die Wirkungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen nicht schematisch anhand objektiver Kriterien eingeschätzt werden. Im Gegenteil ist von einer höchst subjektiven individuellen und kollektiven Perspektivenvielfalt im Unternehmen auszugehen. Daraus können sehr unterschiedliche Folgewirkungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen mit ambivalenten Wirkungen gerade in Veränderungsprozessen entstehen, die sich wissenssoziologisch erfassen lassen (2.).

Daher wird anschließend gefragt, welches methodische Instrumentarium einer *wissenssoziologischen* Analyse betrieblicher Vertrauensbeziehungen angemessen ist. Ihr Ziel muss es sein, die betriebliche Perspektivenvielfalt auf die Grundlagen, Qualitäten und Wirkungen des Vertrauens erfassen und transparent machen zu können (3.). Erst auf dieser Basis kann dann nach einer fallbezogenen Gestaltung betrieblicher Vertrauensbeziehungen gefragt werden, die von den erkannten Ambivalenzen und möglichen Widersprüchen ausgeht, sie jedoch mit dem Ziel auszugleichen sucht, *gleichzeitig* den Zusammenhalt des Unternehmens zu stärken *und* seine Veränderungsfähigkeit zu stützen. Dabei geht es in diesem Beitrag weniger um konkrete Gestaltungsinstrumente (siehe hierzu den Beitrag von Miriam Behrens zum Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ sowie von Janina Evers und Joachim Hafkesbrink in diesem Band), sondern um grundlegende methodische Aspekte und Vorgehensweisen (4.). Den Abschluss bildet ein kurzes Resümee (5.).

2 Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen

Einerseits: Vertrauensbeziehungen als Grundlage für betriebliche Veränderungen

Im Allgemeinen gilt Vertrauen für ökonomische Beziehungen in Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg als unbedingt erstrebenswert (siehe auch den Beitrag von Janina Evers und Joachim Hafkesbrink in diesem Band). Vertrauen soll sich

hier in verschiedener Hinsicht positiv auswirken (siehe z.B. Osterloh/Weibel 2006: 17 ff.): Es soll Beziehungen festigen, Ungewissheiten erträglich gestalten, die Komplexität von Entscheidungssituationen reduzieren, Folgebereitschaften erzeugen und ganz allgemein aufgrund positiver Vorannahmen die Interaktion und Kooperation zwischen Menschen und zwischen Organisationen erleichtern. Vertrauen soll dabei gerade auch für die Veränderungsfähigkeit von Organisationen einen großen Stellenwert besitzen (vgl. Schweer/Thies 2003). Denn in Veränderungsprozessen von Organisationen leiden oft das Commitment und die Mitmachbereitschaft der Beschäftigten, die sich vor den Folgen von Veränderungen fürchten oder sie gerade selbst oder bei Kollegen/innen erleben (Entlassungen, neue Aufgabenfelder, Arbeitsverdichtung, geringere Entlohnung usw.). Besitzen die Beschäftigten allerdings Vertrauen in das leitende und mittlere Management oder in das Unternehmen als verlässliche Organisation, kann das ihre Sorgen erheblich mindern. Es kann eine Hintergrundgewissheit erzeugen, dass die Akteure, deren Entscheidungen man ausgeliefert ist, auch dann im Sinne der Beschäftigten handeln, wenn sie Prozesse steuern, in die die Beschäftigten selbst nicht einbezogen sind.

Andererseits: Vertrauensbeziehungen als Restriktion für betriebliche Veränderungen

Solche positiven Effekte guter Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen sind ganz offensichtlich und können kaum in Abrede gestellt werden. Vertrauen kann allerdings auch andere Effekte zeitigen, die bislang in der Literatur eher unterbelichtet blieben (siehe als Überblick Gargiulo/Ertug 2006). Insbesondere können (sehr) stabile Vertrauensbeziehungen die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen auch stark hemmen. Das dürfte insbesondere dann der Fall sein, wenn in Unternehmen eine sehr ausgeprägte Unternehmenskultur gewachsen ist, auf der die Vertrauensbeziehungen gründen und die nach den Einschätzungen der Akteure nicht angetastet werden darf. Das würde bedeuten, dass tiefgreifende Veränderungen, die die Unternehmenskultur betreffen, betriebliche Vertrauensbeziehungen zerstören würden. Strukturelle Stabilität wäre dann ungeachtet eines von außen einwirkenden Veränderungsdrucks in den Rang einer Messlatte für die Vertrauensqualität im Unternehmen erhoben. Solchermaßen bewehrte Grundlagen von Vertrauen bilden daher eher eine Veränderungsrestriktion denn eine Veränderungsressource. Für die betroffenen Unternehmen würden sich nur zwei jeweils defizitäre Entscheidungsalternativen stellen: Verändern und dabei Vertrauen zerstören – oder Vertrauen erhalten und deshalb auf Veränderungen verzichten.

Beispiele für ‚starke‘ Unternehmenskulturen sind Unternehmen, die auf besonderen, tief verwurzelten sozialen oder ethischen Grundlagen beruhen, die sie von anderen Unternehmen unterscheiden (Schreyögg 2001). Ein Unternehmen aus unseren eigenen Erhebungen basiert auf solchen besonderen ethischen Grundlagen. Kennzeichen war vor allem ein Abschirmen der Beschäftigten und der Beziehungen zu den Klienten

vom Marktgeschehen. Statt Marktgesetzen folgen zu müssen, wurde ein hoher inhaltlicher Anspruch an die Arbeitstätigkeit der Beschäftigten und des Gesamtunternehmens formuliert. Das Unternehmen ging entsprechend des eigenen Menschenbildes sehr sorgsam mit den Beschäftigten und ihren Interessen sowie den Anliegen ihrer Klienten um. Diese Unternehmenskultur hat stets zur Vertrauensbildung zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen beigetragen. Seit einigen Jahren muss das Unternehmen jedoch zunehmend ökonomischen Erwägungen Rechnung tragen und Kostengesichtspunkte berücksichtigen. Davon sind sowohl die Beziehungen zu den Beschäftigten wie auch deren Vorstellungen von einer guten Arbeitsqualität betroffen. Da die Beschäftigten das Unternehmen jedoch nach wie vor an Maßstäben messen, die der tradierten Unternehmenskultur entstammen, führt das unweigerlich zu Erwartungsenttäuschungen und zu Konflikten zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten (vgl. Jähnichen 2010).

Folge ist ein sich verstärkender wechselseitiger Vertrauensverlust zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten. Während die Beschäftigten aus der Perspektive der Unternehmensleitung nicht ausreichend an der Entwicklung des Unternehmens mitarbeiten, genügt die Art der Unternehmensführung nicht mehr den Qualitätskriterien der Beschäftigten. Auswirkungen sind Blockadehaltungen der Beschäftigten und Versuche der Unternehmensleitung, Veränderungen ohne Einbeziehung der Beschäftigten ‚durchzuboxen‘. Eine wechselseitige Verständigung über die Notwendigkeit von Veränderungen einerseits und die Bedeutung der alten Unternehmenskultur für die Beschäftigten andererseits, die zu einer Weiterentwicklung der betrieblichen Vertrauensbeziehung hätte führen können, hatte im Vorfeld nicht ausreichend oder nicht erfolgreich stattgefunden. Für das Unternehmen zeigt sich somit eine dringende Notwendigkeit, die „Stabilitätsanker“ (zum Begriff siehe Guido Becke in diesem Band), auf denen die Vertrauensbeziehungen gründen, weiterentwickeln zu müssen. Dabei sind die Erwartungen der Beschäftigten ebenso zu berücksichtigen wie die der Geschäftsführung.

Das Beispiel zeigt: Aus analytischer Perspektive lässt sich kaum pauschal und zeitübergreifend von außen klären, in welche Richtungen Vertrauensbeziehungen wirken: Unterstützen sie Veränderungen oder hemmen sie Veränderungen eher? Zu welchen Zeitpunkten und unter welchen Rahmenbedingungen unterstützen oder hemmen sie Veränderungen? Offensichtlich können Grundlagen von Vertrauensbeziehungen diesbezüglich sogar ihren Charakter wechseln und von einer Ressource zu einer Restriktion werden – vielleicht auch umgekehrt. Gibt es im Unternehmen vielleicht gruppenspezifisch unterschiedlich ausgeprägte Vertrauenskulturen? Wo liegen deren Bedeutung für Veränderungskulturen und Innovationen? Wovon hängen Vertrauenskulturen im Unternehmen insgesamt und gruppenspezifisch im Besonderen ab?

In dieser Perspektive rücken viele mögliche Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen in den Fokus, die einen wissenssoziologischen Zugang zu ihrer Analyse nahe legen.

Wissenssoziologische Analyse von Vertrauensbeziehungen

Ein *wissenssoziologisch* ausgerichteter Ansatz rückt die Perspektiven der handelnden Akteure in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Das wiederum bedeutet, dass Wirklichkeit nicht objektiv bestimmbar ist und allen Akteuren gleich erscheint; vielmehr ist regelmäßig von einer Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven auf gleiche Sachverhalte auszugehen, die durch die jeweilige „Seinsgebundenheit“ (Mannheim 1982 [1929]) der betrieblichen Akteure bestimmt ist. Das gilt im Übrigen ebenso für die analysierenden externen Berater/innen und Wissenschaftler/innen, die ihre eigene „Standortgebundenheit“ reflektieren müssen (vgl. Kleemann/Kähnke/Matuschek 2009: 18). „Dies bedeutet, Beschäftigte und Führungskräfte im Forschungsprozess nicht als Objekte zu betrachten, sondern sie als handelnde Subjekte anzuerkennen, welche die betriebliche Realität aus ihrer je spezifischen Perspektive deuten“ (Becke/Senghaas-Knobloch 2010: 8). Das heißt nicht, dass Akteure nicht zu gemeinsamen Deutungen gelangen können oder dass sich Deutungen nicht durchsetzen können bzw. für sich Gültigkeit beanspruchen (Berger/Luckmann 1980). Allerdings ist jede Form kollektiver Gültigkeit bestimmter Deutungen der Wirklichkeit stets fragil bzw. auch anders möglich. Gültigkeit von Deutungen beruht somit auf (zeitlich begrenzter) Anerkennung, die prinzipiell auch wieder revidierbar ist. Deutungen konkurrieren miteinander um Geltung (Nullmeier 1993; Bleses/Rose 1998). Zeitweise herrschende bzw. unterlegene Deutungen sind dabei eng mit Machtfragen verbunden, die sich auch im betrieblichen Rahmen beständig stellen.¹

Für den betrieblichen Kontext können deshalb je nach Akteursperspektive, Zeitpunkt und Rahmenbedingungen die Antworten auf die Fragen, ob die Beziehungen in einem Unternehmen auf Vertrauen beruhen, welche Qualität dieses Vertrauen besitzt und ob

¹ Hierfür wurde von Nullmeier und Rüb (1993) im Rahmen des Entwurfs einer „Wissenspolitik“ für politische Deutungskonkurrenzen das Bild des „Wissensmarktes“ konzeptioniert, das auch von Bleses und Rose (1998) für die Auseinandersetzungen in der parlamentarischen Debatte angewendet wurde. Die Idee der Deutungskonkurrenzen lässt sich gut auch für die Mikropolitik des Unternehmens einsetzen.

es sich um Vertrauen handelt, das Veränderungsfähigkeit eher stützt oder eher hemmt, sehr unterschiedlich ausfallen. Wichtige Perspektivenunterschiede können sich beispielsweise aus den unterschiedlichen Positionen und den davon abhängigen Interessen und Erfahrungen in einem Unternehmen ergeben. Hier sind etwa das leitende und mittlere Management, Interessenvertretungen oder ‚einfache‘ Beschäftigte zu unterscheiden. Unterschiedliche Rahmenbedingungen ergeben sich z.B. aus Phasen des betrieblichen Auf- oder Abschwungs, aus veränderten Unternehmensstrukturen oder Unternehmensstrategien. Viele weitere Einflussfaktoren sind denkbar und wahrscheinlich.

Die Perspektivenvielfalt betrieblicher Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen erfordert ein angemessenes methodisches Vorgehen der Analyse wie der anschließenden Gestaltung von Vertrauensbeziehungen. Objektivierende Standardverfahren der Vertrauensmessung und des Vertrauensaufbaus sind aus methodischer Hinsicht jedenfalls hoch problematisch. Darauf soll nun in den folgenden beiden Abschnitten eingegangen werden.

3 Methodisches Instrumentarium zur wissenssoziologischen Analyse betrieblicher Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen

Folgende Differenzierungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen wurden bereits als relevant herausgearbeitet:

- Betriebliche Vertrauensbeziehungen können sich sowohl förderlich wie aber auch hinderlich auf die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen auswirken.
- Die Einschätzungen der Qualitäten betrieblicher Vertrauensbeziehungen können sich sowohl zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern oder auch verschiedenen Gruppen als auch im Zeitverlauf in Abhängigkeit von veränderten Interessenlagen oder veränderten Rahmenbedingungen stark unterscheiden.
- Die Wirklichkeit betrieblicher Vertrauensbeziehungen kann in Folge der interpersonellen wie intertemporalen Multiperspektivität weder aus der internen noch aus der externen Perspektive objektiv als eine ‚wahre‘ Wirklichkeit erfasst werden; sie setzt sich vielmehr aus unterschiedlichen Wirklichkeiten zusammen, deren Geltungsanspruch aus analytischer Sicht prinzipiell gleichwertig ist.

Qualitative Analyse mittels betrieblicher Reflexionsprozesse

Welche Anforderungen resultieren aus diesen Differenzierungen für eine Analyse betrieblicher Vertrauensbeziehungen? Zunächst einmal schließen sie weitgehend standardisierte Verfahren aus, die bereits im Vorhinein (z.B. in einem Fragebogen) festle-

gen, was als Maßstab veränderungsfreundlicher bzw. -hinderlicher Vertrauensbeziehungen im Unternehmen zu gelten hat. Es würde damit lediglich abgefragt, was sich Außenstehende (Forschung, Beratung) unter solchen Vertrauensbeziehungen vorstellen und inwieweit diese Vorstellungen in einem Unternehmen umgesetzt wären. Es würde aber nicht klar werden, welche Einschätzungen über die betrieblichen Vertrauensbeziehungen tatsächlich in unterschiedlichen Gruppen bzw. bei Einzelpersonen vorherrschen – und was für sie jeweils zu welcher Vertrauensqualität mit welcher Wirkung führt. In die Analyse der Grundlagen von Vertrauen müssen daher alle Ebenen eines Unternehmens oder der in die Analyse einbezogenen Unternehmenseinheit aufgenommen werden. Das gilt insbesondere für eine Analyse der Grundlagen von Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen, weil in diesen Prozessen – je nach Betroffenheit und Standpunkt – sehr unterschiedliche Entwicklungen in den Einschätzungen der verschiedenen Akteure stattfinden können. Hier muss zunächst einmal ergründet werden, wie die verschiedenen betrieblichen Gruppen oder Einzelpersonen die betrieblichen Vertrauensbeziehungen einschätzen, worauf sie ihrer Ansicht nach beruhen und wie dadurch wiederum die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens beeinflusst wird.

In Unternehmen werden regelmäßig sehr komplexe Vertrauensbeziehungen mit wechselseitigen Verbindungen untereinander und verschiedenen Grundlagen bestehen (wie persönliche Beziehungen, Erfahrungsgeschichte, Informationen, Verfahrensregeln). In vielen Fällen werden die Vertrauensbeziehungen und ihre wechselseitigen Zusammenhänge den verschiedenen Akteuren allerdings kaum (stets) bewusst oder überhaupt klar erkennbar sein. Den betrieblich Handelnden stellen sich die Vertrauensbeziehungen meist eher als eine diffuse Angelegenheit dar, deren Grundlagen und Zusammenhänge erst in längeren Reflexionsprozessen ergründet werden können. Für solche Reflexionsprozesse eignen sich sowohl themenzentrierte, aber hinlänglich offen gehaltene Einzel- oder Kleingruppengespräche als auch Gruppendiskussionen oder Workshops.

Vertrauensbeziehungen und Arbeitsqualität

Dabei ist es angeraten, nicht direkt nach den Vertrauensbeziehungen zu fragen, sondern über Themen einzusteigen, die die Arbeit und die betrieblichen Kooperationsbeziehungen im Unternehmen betreffen. Erstens sind betriebliche Vertrauensbeziehungen ein sensibles Thema, das nicht oder nur unter hohen Voraussetzungen *direkt* thematisiert werden kann. Ansonsten sind die Risiken sehr hoch, dass wenig aussagefähige Allgemeinplätze oder sozial ‚erwünschte‘ Einschätzungen vorgenommen werden.

Zweitens sind die betrieblichen Vertrauensbeziehungen nicht losgelöst von der empfundenen Qualität des Arbeitsprozesses, der Arbeitsbedingungen sowie der Koope-

rationsbeziehungen im Unternehmen zu sehen.² Sie sind vielmehr eng damit verbunden und ihr Ergebnis. Vertrauensbeziehungen werden damit zunächst als eine abhängige Variable der allgemeinen Arbeitsqualität erfasst. Wird die Arbeitsqualität insgesamt als hoch eingeschätzt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Qualität der Vertrauensbeziehungen als hoch eingeschätzt werden. Beides beeinflusst sich im Weiteren allerdings wechselseitig positiv oder negativ, sodass die Vertrauensbeziehungen dann auch als unabhängige Variable und die Arbeitsqualität als abhängige Variable thematisiert werden können. Für die erste Analyse sollte jedoch zunächst von den Vertrauensbeziehungen als abhängige Variable gestartet werden, um ihre Grundlagen erfass- und thematisierbar zu machen.

Vertrauensanalyse benötigt Vertrauen

Die Thematisierung betrieblicher Vertrauensbeziehungen bedarf deshalb in Workshops wie Einzel- oder Kleingruppengesprächen einer behutsamen Vorgehensweise, die Reflexionen ermöglicht, sowie bestimmter Rahmenbedingungen, die selbst eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen. Die Thematisierung von Vertrauen setzt also Vertrauen voraus: in die externen Berater/innen oder Wissenschaftler/innen, in den weiteren Umgang mit dem erhobenen ‚Material‘ sowie in die anderen Teilnehmer/innen im Workshop. Hierzu müssen alle Gespräche wie auch die Workshops und Gruppendiskussionen als „geschützte Räume“ (Becke et al. 2010) konzipiert werden. Das bedeutet erstens, dass bei der Gruppenzusammensetzung auf gleiche Hierarchieebenen geachtet werden muss. An den Beschäftigtenworkshops nehmen keine Führungskräfte, an den Führungskräfteworkshops keine Beschäftigten und in der Regel keine vorgesetzten bzw. nachgeordneten Führungskräfte teil. Zweitens werden die Gespräche und Gesprächsergebnisse streng vertraulich behandelt. Erst nach einer Genehmigung des Protokolls, das die Teilnehmer/innen einzeln oder als (Teil-)Gruppe kommentieren, werden die Ergebnisse in anonymisierter Form weiter verwendet. Die Gesprächsteilnehmer/innen sind gegenüber anderen Unternehmensangehörigen zum Stillschweigen über die Beiträge anderer Teilnehmer/innen verpflichtet.

² Zum Begriff der (Nachhaltigen) Arbeitsqualität, die in die Qualität der Arbeitsergebnisse und in die Qualität des Arbeitsprozesses mit den Arbeitsbedingungen, Kooperationszusammenhängen usw. gegliedert wird, vgl. Becke/Bleses/Schmidt 2010.

Auch oder gerade dann, wenn das Thema ‚Vertrauensbeziehungen‘ in Gesprächen nicht explizit angesprochen wurde oder werden konnte, zeigen die Aussagen zu den Arbeitsbedingungen und -beziehungen jedoch regelmäßig den Zusammenhang mit den darauf gründenden betrieblichen Vertrauensbeziehungen. So zeigt beispielsweise die von allen Workshop-Beteiligten geteilte Einschätzung: ‚Die Geschäftsleitung sieht jeden Mitarbeiter als ersetzbar an‘ ein mangelhaftes Vertrauen darin, dass die Geschäftsleitung ihre Leistungen anerkennt, sie wertschätzt und hinter ihnen steht.

Personales und systemisches Vertrauen

Für die Analyse sind Vertrauensbeziehungen zu unterscheiden, die sich auf das Unternehmen als Organisation beziehen, und solche, die sich auf Personen beziehen. In der Vertrauens Theorie und -forschung wird entsprechend zwischen systemischem und personalem Vertrauen unterschieden (Luhmann 2000 [1968]). Personales Vertrauen richtet sich auf einzelne Personen, denen aus unterschiedlichen Gründen Vertrauen entgegengebracht wird: beispielsweise aus Sympathie, aufgrund guter Erfahrungen, der Position der Person (Vorgesetzte/r) oder ihrem Wissen bzw. ihrer Qualifikation (Experte/in). Systemisches Vertrauen wird demgegenüber nicht einzelnen Personen, sondern einem System bzw. einer Organisation oder eines ihrer Regelsysteme entgegengebracht. Motive des systemischen Vertrauens sind z.B. die personale Unabhängigkeit von Verfahren, die demokratisch legitimierten Grundsätze eines Verfahrens, die Kodifizierung und Überprüfbarkeit von Regeln oder der gute Ruf einer Organisation (hier eines Unternehmens) oder eines Verfahrens.

Die Unterscheidung zwischen personalem und systemischem Vertrauen ist eher analytischer Natur. Den betrieblichen Akteuren wird sie aus einfachen Gründen nicht (immer) möglich oder sinnvoll erscheinen. Denn das System bzw. die Organisation begegnet den mit ihnen in Kontakt tretenden Menschen regelmäßig in Form einer Person (Giddens 1996). Z.B. kann die betriebliche Mitbestimmung ein System bilden, dem in Unternehmen von den Beschäftigten ggf. großes Vertrauen entgegengebracht wird. Das System ‚betriebliche Mitbestimmung‘ wird für die Beschäftigten aber durch die Angehörigen des Betriebsrats repräsentiert. Auf diese Weise verwischen die Grenzen zwischen personalem und systemischem Vertrauen, weil es für die Forschung wie für die betrieblich Handelnden schwierig wird zu unterscheiden, ob das Vertrauen nun primär der Person des Betriebsrats oder dem System der betrieblichen Mitbestimmung entgegengebracht wird.

Beides kann sich allerdings wechselseitig stützen oder schwächen: Die Person des Betriebsrates genießt das Vertrauen, weil dem System betrieblicher Mitbestimmung vertraut wird – dem System betrieblicher Mitbestimmung wird vertraut, weil der Person des Betriebsrats vertraut wird. Oder umgekehrt: Verliert der Betriebsrat aufgrund sei-

nes persönlichen Verhaltens an Vertrauen, kann darunter auch das Vertrauen in die Institution der betrieblichen Mitbestimmung leiden – erleidet die betriebliche Mitbestimmung einen Vertrauensverlust, kann auch das Vertrauen in die Person des Betriebsrats sinken. Das kann gerade auch in Veränderungsprozessen Stabilisierungs- wie aber auch Destabilisierungsmomente für betriebliche Vertrauenskulturen zur Folge haben. ‚Bewähren‘ sich Personen in schwierigen Übergangsphasen in ihren Ämtern (z.B. der Betriebsrat), wird auch das System der Mitbestimmung den Veränderungsprozess wahrscheinlich gut überstehen, vielleicht sogar erfolgreich unterstützen können. Bewährt sich das System der Mitbestimmung aber nicht, weil z.B. der Arbeitgeber den Betriebsrat instrumentalisiert, um seine Ziele bei der Belegschaft durchzusetzen, wird das wahrscheinlich das Vertrauen in die betriebliche Mitbestimmung wie ebenso in die Person des Betriebsrats schwächen.

Schlussfolgerungen

Letztendlich bleibt die wissenschaftliche Rekonstruktion der betrieblichen Vertrauensbeziehungen natürlich eine ‚empirisch möglichst dicht informierte Spekulation‘ (Geertz 1983). Sie versucht, ein Bild zusammenzusetzen, das selbst zwar keine Objektivitäts- und Generalisierbarkeitsansprüche erheben kann, das aber als Basis für weitere Auseinandersetzungsprozesse im Unternehmen genutzt werden kann. Das wiederum setzt die Transparenz der Erhebungsmethoden, des Vorgehens und der Untersuchungsergebnisse voraus. So müssen zum einen alle Beteiligten vor dem Start der Analysen informiert werden. Ihnen ist die Teilnahme prinzipiell freigestellt. Zum anderen müssen die Ergebnisse der Erhebung an das gesamte Unternehmen bzw. alle Beteiligten zurückgespiegelt werden.

Durch eine solchermaßen komplexe und voraussetzungsvolle qualitative Analyse wird den betrieblichen Akteuren die (oft sehr große) Vielfalt der Einschätzungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen einschließlich ihrer Zusammenhänge, Gründe und möglichen Widersprüche vor Augen geführt. Hinsichtlich der Wirkung von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen können damit einerseits betriebliche Ressourcen, andererseits aber auch betriebliche Probleme offengelegt werden. Sinnvoll wird eine solche Analyse für ein Unternehmen aber nur, wenn bereits von vornherein die ins gesamte Unternehmen signalisierte Bereitschaft besteht, die Grundlagen betrieblicher Vertrauensbeziehungen nach der Analyse auch bedarfsentsprechend und partizipativ gestalten zu wollen. Dabei sind die Bereitschaft eines Unternehmens zur Analyse wie zur späteren Gestaltung sowie der Einbezug aller Beteiligten in den Gesamtprozess bereits eine Anstrengung, die von allen Beteiligten und damit auch von Beschäftigtenseite bereits selbst als Vertrauen schaffend empfunden wird.

4 Perspektiven der Gestaltung betrieblicher Vertrauensbeziehungen

Gestaltung von Vertrauensbeziehungen als Daueraufgabe

Die Offenlegung der Grundlagen, die für die betrieblichen Vertrauensbeziehungen zentral sind, bietet eine erste Informationsgrundlage für eine anschließende Gestaltung. Die vorangegangene Analyse ist damit eine unverzichtbare Voraussetzung der *fallbezogenen* Gestaltung der Grundlagen betrieblicher Vertrauensbeziehungen, die sich nicht in pauschalen Anweisungen erschöpfen soll. Allerdings müssen Wege gefunden werden, aus dem komplexen Bild der Einflussvariablen auf die betrieblichen Vertrauensbeziehungen anwendbare Verfahren und Instrumente zu entwickeln, um die betrieblichen Ressourcen stärken und die Probleme bearbeiten zu können.

Dabei sollte jedoch klar sein, dass die Gestaltung der Grundlagen betrieblicher Vertrauensbeziehungen im Unternehmen eine Daueraufgabe darstellt, da – wie oben bereits herausgearbeitet – die Perspektiven der Akteure je nach veränderten Rahmenbedingungen und gemachten Erfahrungen Wandlungsprozessen unterliegen können bzw. in Veränderungsprozessen sogar sehr wahrscheinlich unterliegen. Eine einmal gefundene Gestaltungsmöglichkeit kann also nicht auf immer Bestand haben. Deshalb muss die Gestaltungsprozess im Unternehmen mit beständigen Rückkopplungsprozessen versehen werden, die darüber informieren, wie sich die Vertrauensbeziehungen im Unternehmen entwickeln bzw. an welchen Stellen Probleme auftreten (siehe zur Organisation von Rückkoppelungen auch den Beitrag von Miriam Behrens in diesem Band). In die Gestaltungsphase betrieblicher Vertrauensbeziehungen ist also im Weiteren immer auch eine erneute Analyse der Vertrauensbeziehungen einzubeziehen. Sie ergibt sich aber geradezu zwangsläufig im Rahmen einer beständigen Evaluation der bisher ins Werk gesetzten Maßnahmen und ihrer Auswirkungen und ist damit weniger aufwändig als die Ausgangsanalyse.

Vertrauensgestaltung als partizipativer Prozess

Des Weiteren gilt, dass auch die Gestaltung der Grundlagen betrieblicher Vertrauensbeziehungen kein einseitiger Akt der Unternehmensleitung sein kann. Die dargestellte Methodik einer an den Wissensbeständen und (vielfältigen) Deutungen der Akteure ansetzenden Analyse verlangt vielmehr ein Vorgehen, das die betrieblichen Akteure auch in die Gestaltung der Grundlagen betrieblicher Vertrauensbeziehungen gleichberechtigt mit einbezieht. Damit sind zusätzlich zu allen, die bestimmte Funktionen oder Positionen bekleiden (wie Mitarbeitervertreter/innen, Vertrauensleute, Führungskräfte) auch die Beschäftigten selbst gemeint, entweder in direkter Form oder – in großen Unternehmen – vermittelt über das Delegationsprinzip.

Die Beschäftigten sollten deshalb auch in die Steuerung des Prozesses der für die Vertrauensentwicklung wichtigen Bedingungen einbezogen werden. Zur Steuerung des Gesamtprozesses wie der Einzelmaßnahmen der betrieblichen Vertrauensentwicklung in Veränderungsprozessen sollte spätestens jetzt (oder besser noch bereits zu Beginn des Gesamtprozesses) ein betrieblicher Steuerungskreis eingerichtet werden. Der Steuerungskreis speist sich möglichst aus Vertretern/innen aller betrieblicher Gruppen (Beschäftigte, Mitarbeitervertreter/innen, Führungskräfte aller Hierarchieebenen). Er sollte sich regelmäßig treffen und mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet sein, die zentralen Grundlagen (Arbeitsqualität, Transparenz, Reziprozität; s.o. und die Beiträge von Miriam Behrens sowie Janina Evers und Joachim Hafkesbrink in diesem Band), auf denen die betrieblichen Vertrauensbeziehungen aufsetzen, in Qualität und Wirkungen analysieren und mitgestalten zu können. Die Sitzungen des Steuerungskreises, seine Analysen und Gestaltungsempfehlungen müssen für alle betrieblichen Gruppen transparent und nachvollziehbar sein (öffentliche Protokolle).

Ein betrieblicher Steuerungskreis ist – wenn er partizipativ und transparent gestaltet wird – selbst bereits eine Quelle der Vertrauensentwicklung im Unternehmen und ein erstes Instrument im Rahmen eines auf die Organisation systematischer betrieblicher Kommunikationsprozesse ausgerichteten Verfahrens betrieblicher Vertrauensentwicklung. Der Steuerungskreis kann als ein dauerhaftes Gremium im Unternehmen etabliert werden, da die Gestaltung der Grundbedingungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen ebenfalls eine nicht endende Daueraufgabe in Unternehmen darstellt. Entsprechend des geschilderten Zusammenhangs zwischen Arbeitsqualität, Arbeitsbedingungen und betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen einerseits und den betrieblichen Vertrauensbeziehungen andererseits wird dem Steuerungskreis im Kern deren Analyse und Gestaltung übertragen.

Vertrauensgestaltung in Analyse beginnen

Ein erster konkreter Schritt zur Gestaltung kann und sollte bereits in die Analysephase integriert werden. In den oben beschriebenen Gesprächen und Workshops kann ein Teil eingebaut werden, der einen Austausch über Erwartungen für die Zukunft und darüber hinausgehend auch bereits einen Dialog über konkrete Gestaltungsvorschläge für die Vertrauensbeziehungen bzw. deren Grundlagen im Unternehmen anregt. Das hat verschiedene Vorteile:

- Zwar sollen in den Analysegesprächen auch die Ressourcen („Was ist gut?“) eines jeden Unternehmens erhoben werden. Gerade in Unternehmen, in denen die bestehenden Vertrauensbeziehungen verbreitet kritisch gesehen werden, können aber die erkannten Probleme stark in den Vordergrund rücken. Eine direkt an die gemeinsame Analyse anschließende kreative Phase der Erkundung

der Gestaltungsmöglichkeiten betrieblicher Vertrauensbeziehungen weist bereits einen Weg in die Zukunft und setzt damit einen positiven Anknüpfungspunkt für das nachfolgende Verfahren.

- Die jeweiligen Gesprächspartner/innen fühlen sich einbezogen und als wichtige Akteure im betrieblichen Veränderungsprozess wertgeschätzt.
- Die konkrete Debatte über die eigenen Sichtweisen von Ressourcen und Problemen in den betrieblichen Vertrauenskulturen kann für die Suche nach Problemlösungen eingesetzt werden, die konkret auf die Situation der Gesprächsteilnehmer/innen zugeschnitten ist.
- Es entsteht bereits zum Abschluss der Analysephase eine Übersicht über die Vorschläge aus verschiedenen Unternehmensbereichen oder -ebenen. Die verschiedenen Akteure/Gruppen erfahren voneinander, welche Verfahren/Instrumente sie jeweils als wünschenswert zur Verbesserung der Arbeitsqualität bzw. der Vertrauensbeziehungen erachten würden. So kann schon der Austausch über die Analyseergebnisse zum informierten Dialog über das weitere Vorgehen in der Gestaltung der betrieblichen Vertrauensbeziehungen genutzt werden.

Vertrauensgestaltung auf Basis betrieblicher Verständigungsprozesse

Somit kann also die Gestaltung bereits in der Analysephase der Rahmenbedingungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen starten. Sie findet auf diese Weise eine sinnvolle Anbindung an die Deutungen der verschiedenen betrieblichen Einzelakteure und Gruppen. Die unterschiedlichen Vorstellungen über die Grundlagen, die Qualität und die Entwicklungsperspektiven betrieblicher Vertrauensbeziehungen müssen anschließend betrieblichen Verständigungsprozessen zugeführt werden, die auf die Auswahl und Ausarbeitung von Verfahren und Instrumenten der Vertrauensgestaltung ausgerichtet sind.

Die Verständigungs- und Aushandlungsprozesse müssen aufgrund oftmals heterogener Vorstellungen kompromissorientiert angelegt sein. So dürfte eine wesentliche Voraussetzung zu einer konsensorientierten Entwicklung veränderungsfreundlicher Vertrauensbeziehungen darin bestehen, dass sich nicht eine betriebliche Gruppe oder Hierarchieebene auf Kosten der anderen durchzusetzen versucht. Um allen Beteiligten den Anspruch des Unternehmens nach Überparteilichkeit der Verständigungs- und Aushandlungsprozesse zu signalisieren, ist eine externe Moderation zweckmäßig. Die externe Moderation sollte dabei auf ungleiche Partizipationschancen verschiedener betrieblicher Gruppen bzw. Individuen achten und ‚allparteilich‘ allen Beteiligten im Prozess Stimme und Gehör verschaffen.

In unserem methodischen Vorgehen spielt in der Konsens- und Entscheidungsfindung die Dialogkonferenz eine zentrale Rolle. In der Dialogkonferenz werden allen betrieblichen Akteuren die Ergebnisse der Analyse und die dort bereits erarbeiteten Gestaltungsvorschläge vorgestellt. Es werden zentrale Themen fokussiert, die für Beschäftigte wie Führungskräfte von großer Bedeutung sind. Anschließend werden entweder bereits in der Dialogkonferenz konkrete Verfahrensvorschläge ausgearbeitet und als verbindliche Vereinbarung zwischen den Beteiligten verabschiedet, oder es werden – insbesondere bei strittigen oder komplexen Regelungsmaterien – Arbeitsgruppen etabliert, die in einem festzulegenden Arbeitsplan Gestaltungsvorschläge entwickeln und anschließend zur Entscheidung vorlegen. Je nach Ergebnis der Analyse und der Nähe oder Ferne der Positionen der betrieblichen Akteure kann das ein eher einfacher oder sehr vielschichtiger Vorgang sein. Das weitere Verfahren sollte dann in den Steuerungskreis überführt werden, der den Fortgang begleitet. In regelmäßigen Abständen sollten die Ergebnisse dann der gesamten Betriebsöffentlichkeit vorgestellt und Räume zu ihrer Diskussion geschaffen werden (ca. halbjährlich).

Vertrauensgestaltung als Maßnahmenbündel

In aller Regel wird bei der Gestaltung der Grundbedingungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen nicht auf isolierte Maßnahmen gesetzt werden können. Dazu sind die Einflüsse auf die Vertrauensbeziehungen und die Gestaltungsansprüche in einem Unternehmen meist zu komplex. Vielmehr muss ein aufeinander bezogenes Maßnahmen- oder Verfahrensbündel entworfen werden, das sich auf die Erwartungen der verschiedenen betrieblichen Akteursgruppen bezieht. Einen konkreten Ansatz zur Entwicklung betrieblicher Vertrauensbeziehungen stellt das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ dar, das im anschließenden Beitrag von Miriam Behrens näher erläutert wird. Es beruht im Wesentlichen auf der Idee, betriebliche *Kommunikationskreisläufe* einzurichten, die erstens das Unternehmen über den Stand der Vertrauensbeziehungen (und aller damit zusammenhängender Aspekte wie der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens) informieren und zweitens alle betrieblichen Gruppen und Akteure in die Gestaltung und Umsetzung vertrauensförderlicher Maßnahmen einbinden. Bei der Wahl und Gestaltung der Verfahren und Instrumente sind dabei verschiedene Grundanforderungen bzw. Dimensionen zu berücksichtigen (Transparenz, Beteiligung usw.; siehe den folgenden Beitrag von Miriam Behrens).

Vorteile systemischer Grundlagen von Vertrauensbeziehungen

Einen wichtigen Punkt gilt es unserer Ansicht nach für die Stabilität wie Entwicklungsfähigkeit betrieblicher Vertrauensbeziehungen unabhängig von der konkreten Ausgestaltung auf jeden Fall zu beachten: Es sollten Gestaltungsoptionen in den Vordergrund gerückt werden, die keine zu starken Bindungen betrieblicher Vertrau-

ensbeziehungen an bestimmte Personen nach sich ziehen. Sie erzeugen Abhängigkeiten von diesen Personen und damit eine sehr fragile und ggf. auch wenig flexible Vertrauensbeziehung. So kann Vertrauen schnell verloren gehen, wenn diese Personen das in sie gesetzte Vertrauen nicht erfüllt oder wenn sie das Unternehmen verlässt. Zudem würde die Veränderungsfähigkeit der Vertrauensbeziehung von der Veränderungsfähigkeit einer Person abhängig werden. Zu bevorzugen sind daher Gestaltungsoptionen, die systemisch angelegt sind und deshalb von Einzelpersonen möglichst unabhängige Grundlagen für Vertrauensbeziehungen schaffen.

5 Resümee

Die Analyse und Gestaltung der Grundlagen betrieblicher Vertrauensbeziehungen ist weder für die Unternehmen noch für Beratung und Wissenschaft aufgrund ihrer Vielschichtigkeit und Heterogenität ein einfaches Unterfangen. Es gibt keine standardisierbaren Universallösungen, die ungeachtet des Einzelfalles angewendet werden können. Zudem muss von einer Daueraufgabe ausgegangen werden, da sich die Grundlagen von Vertrauensbeziehungen beständig verändern können.

Aufgrund des geschilderten Perspektivenreichtums sind Ambivalenzen der Wirkungen betrieblicher Vertrauensbeziehungen in Veränderungsprozessen niemals völlig zu verhindern. Darauf kommt es aber auch nicht an. Wichtig sind vielmehr Kommunikationsprozesse, die Unternehmen darüber informieren können, wie es um die betrieblichen Vertrauensbeziehungen bestellt ist und in welche Richtung sie sich aus welchen Gründen entwickeln. Gerade im Falle sog. ‚starker‘ Unternehmenskulturen muss es darauf ankommen, sie so verändern zu können, dass sie Veränderungen auch der Grundlagen, auf denen sie aufbauen, tolerieren, ohne ihre Stärke einzubüßen.

In einem unserer Partnerunternehmen haben wir eine Vertrauenskultur vorfinden können, deren Grundlagen erneuert wurden, um die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens zu unterstützen. Neben vielen anderen Faktoren sind vor allem zwei wichtige Grundlagen hervorzuheben: Transparenz der unternehmerischen Entscheidungen und Entscheidungsgründe (vgl. Meyerhuber 2001) sowie systematische Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrats an der Gestaltung der Arbeit und ihrer Veränderungen. Diese Art der Einbeziehung hatte die vorangegangene, zwar einerseits geregelte, aber andererseits auch konfliktreiche Konfrontation zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ im Unternehmen beendet; diese hatte Veränderungen eher verschleppt oder sogar unmöglich gemacht. Auch heute gibt es immer wieder Meinungsverschiedenheiten in Einzelfragen, aber das eigentliche Prinzip des ‚Veränderns durch gemeinsames Handeln‘ mit der damit verbundenen Anerkennung des Gegenübers als

gleichwertig und in vielen Dingen auch gleichberechtigt steht nicht in Frage und wirkt sich stark Vertrauen schaffend aus.

Sicher gibt es auch Grenzen der Gestaltbarkeit betrieblicher Vertrauensbeziehungen. Radikale Veränderungen eines Unternehmens etwa, die ihre Grundfesten beseitigen, ohne neue zu schaffen, die von allen Akteuren anerkannt werden können, lassen sich kaum noch vertrauensvoll handhaben. Und Vertrauensbeziehungen sind immer auch mit Machtfragen verbunden. Das betrifft ihre Ausdeutung ebenso wie ihre Instrumentalisierung. Nicht jeder im Unternehmen mag Interesse an veränderungsfreundlichen Vertrauensbeziehungen haben, z.B. weil die vorherige Situation zwar vielleicht dem Unternehmen als Ganzes schadet, einzelnen Akteuren aber nutzen kann.

Auch hier hilft nur, Transparenz herzustellen. Und Vertrauen im Unternehmen ist nicht vom eigentlichen Arbeitsprozess losgelöst, sondern als Bestandteil der Arbeitsqualität zu verstehen, die gestaltbar ist. Wie sich das im Rahmen eines konkreten Gestaltungskonzepts umsetzen lässt, zeigt im Anschluss der Beitrag von Miriam Behrens.

Literatur

- Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen, in diesem Band.
- Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010): Vertrauensbasierte Dialogräume als Basis für präventionsorientiertes Organisationslernen in kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie, in: Becke, Guido et al. (Hg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW, S. 99-116.
- Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010): Nachhaltige Arbeitsqualität – Ein Gestaltungskonzept für die betriebliche Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie, in: Wirtschaftspsychologie, Schwerpunktheft: Prävention in der Wissensökonomie, hg. v. Guido Becke, H. 3/2010, 12. Jg., S. 60-68.
- Behrens, Miriam (2011): Das kommunikative Gestaltungskonzept ,Organisationale Achtsamkeit – Handlungsmöglichkeiten für PraktikerInnen, in diesem Band.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a.M., Fischer.
- Bleses, Peter; Rose, Edgar (1998): Deutungswandel der Sozialpolitik. Die Arbeitsmarkt- und Familienpolitik im parlamentarischen Diskurs. Frankfurt a.M., Campus.
- Evers, Janina; Hafkesbrink, Joachim (2011): Gestaltung von Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen – Die Relevanz formeller und informeller Institutionen, in diesem Band.
- Gargiulo, Martin; Ertug, Gokhan (2006): The Dark Side of Trust; in: Reinhard Bachmann; Akbar Zaheer (Eds.): Handbook of Trust Research. Cheltenham (UK), Northampton (Mass., USA): Edward Elgar Publishing, S. 165-186.

- Geertz, Clifford (1983). *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt, Suhrkamp.
- Giddens, Anthony (1996): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Hafkesbrink, Joachim; Evers, Janina (2011): Evaluierung der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen – ein Messkonzept zur Erfassung und Beurteilung der ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauensgestaltung, in diesem Band.
- Jähnichen, Traugott (2010): Diakonisches Ethos und ökonomische Modernisierung. Organisations- und berufsethische Herausforderungen der Diakonie unter den veränderten Bedingungen von Sozialmärkten, in: *supervision*, H. 3, S. 9-14.
- Kleemann, Frank / Krähnke, Uwe / Matuschek, Ingo (2009): *Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden, VS-Verlag.
- Luhmann, Niklas, 2000 (1968): *Vertrauen*. 4. Auflage. Stuttgart, Lucius und Lucius.
- Mannheim, Karl, 1982 (1929): Die Bedeutung der Konkurrenz im Gebiete des Geistigen, in: V. Meja, Volker/Stehr, Nico: *Der Streit um die Wissenssoziologie*, Bd.1: Die Entwicklung der deutschen Wissenssoziologie. Frankfurt a.M., Suhrkamp, S. 325-370.
- Meyerhuber, Sylke (2001): *Transparenz in Arbeitsorganisationen. Grundzüge einer interaktionistischen Ausarbeitung aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nullmeier, Frank (1993): Wissen und Policy-Forschung. Wissenspolitologie und rhetorisch-dialektisches Handlungsmodell, in: Héritier, Adrienne: *Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung*. Opladen, Westdeutscher Verlag: 175-196.
- Osterloh, Margit; Weibel, Antoinette (2006): *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Goerg (2001): Unternehmenskultur, in: Bühner, Rolf: *Managementlexikon*. München/Wien, Oldenbourg, S. 800-805.
- Schweer, Ralf/Thies, Barbara (2003): *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe Systeme*. Bern et al., Verlag Hans Huber.

Das kommunikative Gestaltungskonzept ,Organisationale Achtsamkeit'

Handlungsmöglichkeiten für PraktikerInnen

Miriam Behrens

1	Einleitung.....	139
2	Betriebliche Dialogräume: Vertrauen entwickeln, Veränderungen gestalten.....	140
3	Gestaltungskonzepte betrieblicher Veränderungsprozesse.....	144
3.1	Grenzen des Veränderungskonzepts des Change Management.....	144
3.2	Die Alternative: ',Organisationale Achtsamkeit' als kommunikatives Gestaltungskonzept.....	146
3.3	Instrumente für Kommunikationskreisläufe	148
3.4	Die betriebliche Steuerungsgruppe: Ein Beispiel aus der Praxis	149
4	,Stimmen aus der Praxis': Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit	151
4.1	Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit aus der Beschäftigtenperspektive	152
4.1.1	Systematische Transparenz und verlässliche Informationsprozesse	152
4.1.2	Berücksichtigung von Reziprozitätsansprüchen.....	153
4.1.3	Anerkennung als gleichwertige Akteure	154
4.1.4	Systematische Beteiligung.....	155
4.1.5	Erwartungssicherheit an Stabilität in Flexibilität	156
4.1.6	Identifikation mit der Arbeit.....	157
4.1.7	Soziale Unterstützung durch direkte Führungskräfte	158
4.2	Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit aus der Perspektive betrieblicher Entscheidungsträger	158
4.2.1	Transparenz über Veränderungsbarrieren und -potenziale von Unternehmen	159
4.2.2	Anerkennung der innerbetrieblichen Gemeinwohlorientierung	159
4.2.3	Erwartungssicherheit an Veränderungsfähigkeit.....	160
4.2.4	Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen.....	160
4.2.5	Transparenz über praktikable Strukturen für den Wandel.....	161
4.3	Vereinbarkeiten und Ambivalenzen der perspektivenabhängigen Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit.....	162
5	Resümee: Eine Haltungsfrage?.....	163
	Literatur.....	164

1 Einleitung

Das Erleben von betrieblichen Veränderungsprozessen wird von Beschäftigten häufig als bedrohlich und verunsichernd beschrieben. Unzureichende Transparenz darüber, wohin der Weg der Veränderung führen soll und mit welchen Mittel er gestaltet wird, kann ebenso zu wachsendem Misstrauen gegenüber dem Veränderungsprozess und seinen TrägerInnen führen, wie eine mangelhafte Beteiligung der Mitarbeitenden als ExpertInnen in eigener Sache oder unglaubliche, sich möglicherweise widersprechende Informationen über den Veränderungsprozess.

Wie können Veränderungsprozesse achtsam gestaltet werden, ohne die Beteiligten dabei ‚aus den Augen zu verlieren‘? Was schärft den Blick für unbeabsichtigte Nebenfolgen intendierter Veränderungsvorhaben, wie Ängste oder Vertrauensverluste? Und wie können Kommunikationskreisläufe eingerichtet und etabliert werden, welche die Thematisierung und Bearbeitung solcher Nebenfolgen zulassen?

Fest steht, dass ein friktionslos durchgeführter Veränderungsprozess kaum möglich ist. Jedoch lassen sich durch die Beobachtung und Bearbeitung von (un-)beabsichtigten Nebenfolgen Veränderungsvorhaben so gestalten, dass sie für alle Beteiligten tragbar und gestaltbar werden.

Hier setzt das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ an. Ziel dieses Konzepts ist es, die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen zu fördern sowie Kommunikationskreisläufe zu etablieren, die allen Beteiligten einen Perspektivwechsel ermöglichen: Gegenseitige Erwartungskklärungen, Verständigung ‚auf Augenhöhe‘ und der Blick auf Ressourcen wie Barrieren für Veränderungsvorhaben sollen gestärkt und damit auch die Vertrauensbeziehungen in Unternehmen positiv gestaltet werden.

Veränderungsfähigkeit betrachten wir dabei als Voraussetzung für Innovationen und gleichzeitig auch als Dauerproblem von Unternehmen in dynamischen Märkten. Zunehmender Konkurrenzdruck, abnehmende Finanzspielräume öffentlicher Haushalte und veränderte politische Ziele zwingen viele Unternehmen zur Anpassung. Die Fähigkeit, sich in immer schnelleren Abständen verändern zu können und innovative Ideen zu entwickeln, ist gefordert.

Auf diese dynamischen Marktveränderungen zeitnah und anforderungsgerecht reagieren zu können, hängt nicht zuletzt von der Bereitschaft der verschiedenen Akteure / Akteursgruppen eines Unternehmens ab, entsprechende Veränderungsprozesse mitzutragen und konstruktiv mitzugestalten.

Auf welche Weise das Vorhandensein dieser Bereitschaft ermittelt und gefördert werden kann (2), welche konkreten Handlungsmöglichkeiten es für PraktikerInnen gibt (3) und welche Anforderungen aus der Praxis an das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ gerichtet werden (4) - darüber soll dieser Artikel im Folgenden Aufschluss geben.

2 Betriebliche Dialogräume: Vertrauen entwickeln, Veränderungen gestalten

Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘¹ bietet einen theoretischen Rahmen² zur Konzeption betrieblicher Veränderungsprozesse, der bereits einige grundlegende Voraussetzungen formuliert. Beispielsweise sollen Instrumente für Kommunikationskreisläufe die Beteiligung aller betrieblichen Akteure bzw. Akteursgruppen ermöglichen und Aushandlungsprozesse unterstützen. Weiterhin findet eine forschungsbasierte Weiterentwicklung und Konkretisierung des Konzepts ‚Organisationale Achtsamkeit‘ sowie der Anforderungen an Instrumente und Verfahren im Wechselspiel zwischen Theorie und Empirie statt. Anhand welcher Methodik wir diese Anforderungen ermitteln, soll folgend dargestellt werden.

Die Erhebung und Auswertung empirischer Daten findet im Projektkontext durch eine Verschränkung qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden statt, wobei der Fokus auf qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung liegt. Das 8iNNO-Forschungsdesign beinhaltet dabei die Durchführung von Erhebungsworkshops, leitfadengestützten ExpertInneninterviews sowie Teilnehmenden Beobachtungen im Arbeitsalltag der Beschäftigten. Die mit Hilfe dieser Methoden gewonnen Daten werden in einigen Verbundunternehmen durch eine quantitative Fragebogenerhebung ergänzt. Eine zentrale Anforderung an die Forschung ist die Bewältigung eines mehrfachen

¹ Siehe hierzu: Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen, in diesem Band.

² Wichtige Vorüberlegungen bzw. die Forschungstradition, die dem Konzept 'Organisationale Achtsamkeit' zugrunde liegen, finden sich u.a. bei Becke, Guido und Senghaas-Knobloch, Eva (2010): Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen.

Perspektivwechsels: Gearbeitet wird sowohl mit den Mitarbeitenden als auch mit dem Management und der betrieblichen Interessensvertretung eines Unternehmens³.

Im Projekt 8iNNO stützen wir uns dabei auf einen doppelten Dialogansatz⁴: Auf übergeordneter Transferebene dient der Dialogansatz als Basis wechselseitigen Lernens zwischen der Wissenschaft und der Praxis. In den Verbundunternehmen ermöglicht er wiederum die Förderung und Etablierung von Kommunikationskreisläufen und unterstützt damit einen Austausch über Erfahrungen mit und Erwartungen an betriebliche Veränderungsprozesse sowie letztendlich als Grundprinzip die Förderung eines sozialen Dialogs in den Verbundunternehmen. Dieser soziale Dialog soll beispielsweise zum Erkennen der wechselseitigen Erwartungen von Management und Beschäftigten und zum Organisationslernen beitragen. Organisationslernen wird dabei von uns als Prozess der Kommunikation bzw. des innerbetrieblichen Dialogs verstanden. Angestoßen wird das Organisationslernen durch den wechselseitigen Lernprozess zwischen Wissenschaft und Praxis und die Ausrichtung der betriebsbezogenen Praxisforschung auf reflektierte Veränderungen.

Als Grundprinzipien des Dialogansatzes gelten die freiwillige Partizipation und das freiwillige Engagement der Teilnehmenden. Bei der Durchführung geschützter betrieblicher Dialogräume auf Beschäftigtenebene achten wir zudem darauf, möglichst Realgruppen miteinander in einen Dialog treten zu lassen, die auch im betrieblichen Alltag miteinander kooperieren und somit einen Teil der Arbeitskultur eines Unternehmens abbilden. Somit lassen sich auch Einblicke in die arbeitsalltäglichen Kommunikationsstrukturen sowie in subjektive wie kollektive Bewältigungsmuster betrieblicher Veränderungsprozesse gewinnen. Als weiteres Grundprinzip geschützter betrieblicher Dialogräume gilt die Bereitschaft von Beschäftigten und Management, Veränderungen zuzulassen und deren Planung wie Umsetzung in einem vertrauensvollen Rahmen zu gestalten.

³ Siehe hierzu die Methode der Multi-sited-ethnography nach Marcus, George E. (1995). Dieses mikroanalytische, empirische Vorgehen ermöglicht es, die miteinander verwobenen Systeme von Zeichen bzw. Symbolen (Geertz, Clifford: 1995) in einem Unternehmen zu beschreiben und zu interpretieren, wobei die Methode der Multi-sited-ethnography in der Unternehmensethnographie weniger auf die geographische Dimension als auf unterschiedliche Hierarchien und soziale Sphären im Unternehmen bezogen wird.

⁴ Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Becke et al. (2010).

Wie diese vertrauensbasierte Zusammenarbeit anhand eines zweistufigen Verfahrens gefördert werden kann, soll im Weiteren erläutert werden. Die Zweistufigkeit des Dialogverfahrens sieht vor, zunächst die Erwartungen an und das Erleben von Veränderungsprozessen verschiedener Akteursgruppen in geschützten betrieblichen Dialogräumen in Erfahrungen zu bringen und diese dann in einem zweiten Schritt auf einer akteurs- und hierarchieübergreifenden Dialogkonferenz auszutauschen und auszuhandeln.

Die Etablierung von betrieblichen Dialogräumen als Plattformen für einen abteilungs- und hierarchieübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie zur Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat dabei eine zentrale Voraussetzung: Vertrauen.

Vertrauen ist allerdings keine Selbstverständlichkeit; es muss etabliert und fortwährend gefördert werden. Nur so ist zu gewährleisten, dass ein Austausch ‚auf Augenhöhe‘ stattfinden kann und dass eine gegenseitige Erwartungskklärung sowie eine Thematisierung und Bearbeitung unbeabsichtigter Nebenfolgen von Veränderungsprozessen erfolgen können.

Wir empfehlen vor der Durchführung von Dialograum-Workshops eine umfassende Information der Mitarbeitenden und Führungskräfte, möglichst durch eine direkte Ansprache, um für eine Workshop-Teilnahme zu werben. Diese Maßnahmen können unter anderem dazu dienen, Transparenz zu schaffen sowie das Anfangsvertrauen, welches jedem Dialog vorausgeht, herzustellen.

Misstrauen der Beschäftigten und des Managements besteht jedoch vielfach auch nach der Information über das Projekt und das Konzept geschützter betrieblicher Dialogräume. Letztendlich sind es die positiven Erlebnisse mit geschützten Dialogräumen, die diese Misstrauensbarrieren abbauen: Jede in den Dialogräumen geäußerte Erfahrung wird als subjektive Wahrheit betrachtet und ernst genommen; es dringt nichts ungewollt nach außen. Sind in den geschützten Dialogräumen mit der Thematisierung allgemein empfundener Belastungssituationen positive Erfahrungen gesammelt worden, sprechen Beschäftigte von sich aus auch über subjektiv empfundene Kränkungen in Veränderungsprozessen und Gestaltungsanforderungen an zukünftige Vorhaben; teilweise fordern sie weitere Plattformen für einen moderierten Austausch unter KollegInnen ein.

Zentral für die Vertrauensentwicklung in Unternehmen ist die Bereitschaft von Unternehmen, beteiligungsorientierte Verfahren zuzulassen. Die kommunizierte und nachweisbare Bereitwilligkeit von betrieblichen Entscheidungsträgern, erarbeitete Veränderungsvorschläge der Beschäftigten zu prüfen, hierzu an diese eine Rückmeldung zu geben und deren Umsetzung im Falle einer positiven Resonanz innerbetrieblich zu

unterstützen, ist eine weitere zentrale Voraussetzung für die Förderung betrieblicher Vertrauensbeziehungen.

Die Auswahl der Teilnehmenden der betrieblichen Dialogräume bildet eine zusätzliche Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen: Zunächst können geschützte Dialogräume in kleinen Gruppen und ohne die Beteiligung von Führungskräften durchgeführt werden, um eine Vertrauensbasis herzustellen. Auch die Wahl der ModeratorInnen kann dazu beitragen, die Vertrauensbasis weiter zu stabilisieren: So können entweder interne, bereichsfremde oder externe ModeratorInnen die Workshops begleiten. Sie gewährleisten so eine Distanz zum Geschehen; dies kann die Offenheit der Teilnehmenden und ihr Vertrauen in die allparteilichen ModeratorInnen sowie in das Verfahren erhöhen.

Zentrale Diskussionslinien und Veränderungsvorschläge, die in den Dialogräumen erarbeitet wurden, sollten zudem in diesen geschützten Räumen verbleiben, solange die Mitarbeitenden diese nicht durch ihre Autorisierung zur Weitergabe (an die betriebliche Öffentlichkeit) freigegeben haben. Im Projekt 8iNNO werden den Teilnehmenden die in den Dialogräumen erarbeiteten Ergebnisse und Vorschläge in Form von Protokollen zur Verfügung gestellt. Eine Zuordnung verschiedener Aussagen zu einzelnen Teilnehmenden ist dabei nicht mehr möglich; es geht darum, ein Stimmungsbild zum jeweiligen Thema, zentrale Diskussionslinien und -ergebnisse abzubilden und keine Rückschlüsse auf einzelne Personen ziehen zu können.

Im Sinne der Zweistufigkeit des Verfahrens schließt sich an diese geschützten betrieblichen Dialogräume eine akteursübergreifende Auswertungs- und Entwicklungskonferenz mit den Beschäftigten, dem Management und der betrieblichen Interessenvertretung an, um den gegenseitigen Austausch über Erwartungen und Veränderungsvorschläge zu unterstützen. Hier werden Strategien, Instrumente und Umsetzungskonzepte entwickelt und in einem konkreten Arbeitsprogramm verabschiedet sowie in der folgenden Umsetzungsphase realisiert. Überdies können Themen in darauffolgenden Entwicklungsworkshops vertiefend bearbeitet werden, die sich in den betrieblichen Dialogräumen und Dialogkonferenzen als bedeutend herausgestellt haben.

Geschützte betriebliche Dialogräume sind sowohl Bestandteil des im 8iNNO-Projekt angewendeten zweistufigen Dialogverfahrens als auch des Konzepts ‚Organisationale Achtsamkeit‘. Die Etablierung hierarchieübergreifender Kommunikationskreisläufe in den Verbundunternehmen über die Projektlaufzeit hinaus bildet einen Kern des Konzepts, welches im Folgenden vorgestellt werden soll.

3 Gestaltungskonzepte betrieblicher Veränderungsprozesse

Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ soll die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen ermitteln und sie durch einen Ausgleich der Erwartungen der Beteiligten nach Flexibilität und Stabilität fördern helfen. Diese Balance von Flexibilität und Stabilität kann dazu beitragen, in gleichem Maße achtsam wie verlässlich zu agieren. Das Konzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ soll Unternehmen befähigen, Chancen, Risiken und Hemmnisse von Veränderungen zu erkennen und für alle Beteiligten tragfähige Veränderungskonzepte zu entwickeln sowie die Vertrauensbeziehungen zu stärken⁵. Zentral sind dabei die Berücksichtigung und der Ausgleich der Erwartungen und Interessen aller Beteiligten, d.h. der Beschäftigten, der betrieblichen Interessenvertretung und des Managements.

Bevor nun das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ und Instrumente für betriebliche Kommunikationskreisläufe beschrieben werden, sollen zunächst exemplarisch das Veränderungskonzept des Change Management oder der Organisationstransformation⁶ sowie dessen Defizite skizziert werden, um den Ausgangspunkt der Entwicklung des Konzepts ‚Organisationale Achtsamkeit‘ zu verdeutlichen.

3.1 Grenzen des Veränderungskonzepts des Change Management

Das organisatorische Veränderungskonzept des Change Management setzt vor allem auf die Leitidee des fundamentalen Wandels⁷. Gemeint sind damit die Annahmen, dass ein intendierter Organisationswandel eine grundlegende Neuausrichtung der Organisation ermöglichen sollte, damit Unternehmen im ökonomischen Wettbewerb weiterhin bestehen können. Erfolgsfaktoren für die Pass- und damit Überlebensfähigkeit von

⁵ Zum Thema Vertrauensbeziehungen siehe: Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen: Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung, in diesem Band.

⁶ Siehe als Überblick: Lang, Rainhart; Alt, Ramona (2003): Organisationale Transformation.

⁷ Die Ausführungen zu organisatorischen Veränderungskonzepten, wie dem Change Management und der Organisationstransformation, stützen sich auf Becke, Guido (2007): Vom Erhalten durch Verändern zum Verändern durch Erhalten. Reproductive Stabilität in Change Management-Prozessen.

Organisationen in dynamischen Umwelten werden in diesen Konzepten die Fähigkeiten zum (erneuten) radikalen Wandel. Durch gezielte Strategie-, Struktur- und Kulturbrüche soll die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewährleistet werden.

Dem Management kommt in diesen Prozessen eine aktive und dominante Akteursrolle zu: Neue Visionen und Leitbilder für das Unternehmen sollen entwickelt und in Top-down-Prozessen an Beschäftigte und Führungskräfte vermittelt werden. Informationen ‚aus der Basis‘ zur Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens werden dabei anhand hierarchisch gestalteter Kommunikationswege gewonnen.

Im Folgenden sollen die Defizite dieses hierarchisch organisierten Veränderungskonzepts aufgezeigt und anhand der vermuteten Problematiken ein Alternativvorschlag für die Gestaltung betrieblicher Kommunikationskreisläufe und Veränderungsprozesse entwickelt werden.

Die Rollen der betrieblichen Akteure sind im Veränderungskonzept des Change Management eindeutig verteilt: Das Management leitet den Prozess der Ermittlung und Verbesserung der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens und stellt die ‚Expertise‘. Es trifft die Entscheidungen darüber, welche Informationen relevant für die Gestaltung von Veränderungsprozessen sind, gestaltet die Kommunikationskanäle, interpretiert die gewonnenen Daten und leitet entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Veränderungsfähigkeit ein. Auch erfolgt die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen erneut top-down.

Die Beschäftigten werden in diesem Modell als ‚Zuliefernde‘ und ‚Ausführende‘ betrachtet: Sie reagieren auf die Anweisungen des Managements, indem sie lediglich an der Umsetzung von Maßnahmen mitwirken. Die betriebliche Interessenvertretung kann diese Prozesse im Sinne der Beschäftigten kontrollieren, wird aber nicht (gleichberechtigt) an vorangegangenen Verfahren beteiligt.

Folgende Defizite und Problematiken können aufgrund der hierarchisch organisierten Kommunikations- und Veränderungsprozesse auftreten: Auf Seiten des Managements werden Informationsdefizite vermutet. Durch die top-down erfolgende Festlegung, welche Signale als (ir-)relevant für die Ermittlung und Förderung der Veränderungsfähigkeit betrachtet werden, können andere wichtige Informationen, beispielsweise über unbeabsichtigte Nebenfolgen intendierter Veränderungsvorhaben (Vertrauensverluste, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Konflikte im Team), verloren gehen. Vor allem diskursiven und reflexiven Kommunikationselemente bietet dieses Veränderungskonzept kaum Raum.

Für die Beschäftigten gestaltet sich der Veränderungsprozess in ihrer reaktiven Rolle wenig transparent; ihre eingeschränkten Mitwirkungsmöglichkeiten als aktive Akteure erleben sie als Transparenz- und Beteiligungsdefizit. Zugleich wird dadurch auch ihre

Motivation beeinträchtigt, Veränderungsprozesse mitzutragen; insbesondere wenn aus ihrer Sicht im Rahmen der Organisationstransformation wesentliche arbeitsbezogene Interessen und Bedürfnisse deutlich verletzt werden. Die Beschäftigten werden weder in den Prozess der Zielentwicklung von Veränderungsvorhaben mit Blick auf ihren Arbeitsbereich einbezogen, noch sind sie an entsprechenden Veränderungsmaßnahmen (ausreichend) beteiligt. Ihr Expertenwissen bleibt ungefragt; Räume zur Thematisierung von auf den Veränderungsprozess bezogenen Erwartungen, Zumutungen sowie Belastungen und Ressourcen bleiben ungenutzt.


Diese Problematiken bleiben nicht ohne Folgen für den Prozess des Change Managements: Da Unklarheiten über gegenseitige Erwartungen der betrieblichen Akteure bestehen, können Unsicherheiten in der Koordination von Veränderungsprozessen und nicht intendierte Veränderungsfolgen, wie Vertrauensverlust oder Wissenszurückhaltung, mögliche Konsequenzen sein. Zudem kann das Management nicht sicher sein, über alle relevanten Informationen zur Veränderungsfähigkeit des Unternehmens zu verfügen und somit ‚passgenaue‘ Maßnahmen ableiten zu können. Die fehlende Transparenz von Managementmotiven und -zielen kann zu mangelhafter Beteiligung der Beschäftigten sowie zur Bildung veränderungshinderlicher Vertrauenskulturen⁸ führen. Merkmale veränderungshinderlicher Vertrauenskulturen können beispielsweise das Festhalten an überholten Strukturen und die gleichzeitige Ablehnung von Neuerungen sowie das Zurückhalten relevanter Informationen und Wissensbestände sein.

3.2 Die Alternative: ‚Organisationale Achtsamkeit‘ als kommunikatives Gestaltungskonzept

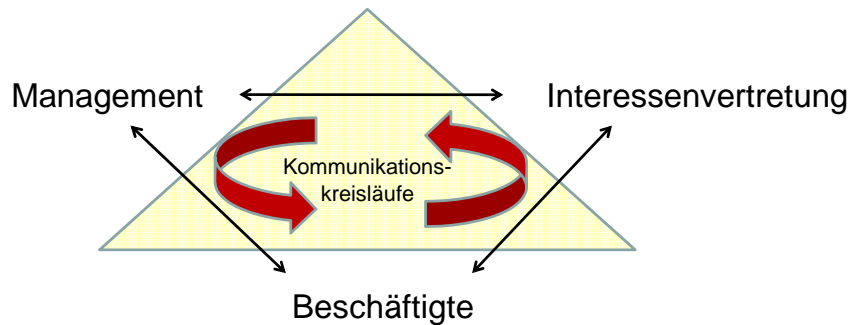
Eine Alternative zu organisatorischen Veränderungskonzepten, die den Erhalt der Organisation durch beständige und radikale Veränderungen fokussieren und dabei Veränderungsprozesse und Kommunikationswege überwiegend hierarchisch organisieren, bildet das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘. Dieses Konzept soll betriebliche Veränderungsprozesse durch die Gestaltung betrieblicher Kommunikationsprozesse und Dialogverfahren verbessern helfen. Wir verstehen

⁸ Siehe hierzu: Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen sowie Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen: Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung, in diesem Band.

Kommunikation dabei als interpretationsbedürftig: Sie ist immer abhängig vom jeweiligen Kontext und den verschiedenen aufeinandertreffenden Perspektiven zu betrachten.

artec  Forschungszentrum Nachhaltigkeit

„Organisationale Achtsamkeit“ als kommunikatives Gestaltungskonzept



Anhand des Konzepts ‚Organisationale Achtsamkeit‘ sollen betriebliche Kommunikationsprozesse so gestaltet werden, dass sie im Sinne eines ‚Radars‘ über Probleme und Potenziale in Veränderungsprozessen informieren und eine gemeinsame Analyse dieser Probleme und Potenziale ermöglichen. Zudem sollen sie gemeinsame Lösungen - d.h. unter Beteiligung aller betrieblichen Akteursgruppen - ermitteln und umsetzen helfen. Letztendlich kann das Konzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ dazu beitragen, die Innovationspotenziale eines Unternehmens sowie die betrieblichen Vertrauensbeziehungen durch die Bearbeitung von Problemen und die Stärkung von Ressourcen zu fördern. Zudem sollen unbeabsichtigte Nebenfolgen intendierter Veränderungsvorhaben, wie bspw. abnehmendes Engagement und sinkende Loyalität der Beschäftigten, frühzeitig erkannt und bearbeitet werden können.

Wie entsprechende Instrumente gestaltet sein können, die betriebliche Kommunikationskreisläufe nachhaltig unterstützen und die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens ermitteln helfen, wird im folgenden Punkt näher ausgeführt.

3.3 Instrumente für Kommunikationskreisläufe

Die Instrumente⁹, die wir im 8iNNO-Projektkontext in den Verbundunternehmen bereits vorfinden bzw. diesen empfehlen, um betriebliche Kommunikationsprozesse zu gestalten, verstehen wir als auszuformende und an die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten anzupassende Vorschläge. Im Wechselspiel zwischen Forschung und Praxis begegnen uns dabei immer wieder Lösungen ‚guter Veränderungspraxis‘, die wir in unser Konzept mit einbeziehen oder im Sinne des kommunikativen Gestaltungskonzepts ‚Organisationale Achtsamkeit‘ weiterentwickeln. In diesem wechselseitigen Lernprozess haben wir einige Anforderungen erarbeitet, welche die Instrumente für betriebliche Kommunikationskreisläufe erfüllen sollten.

Durch den Einsatz von Instrumenten für Kommunikationskreisläufe soll gewährleistet werden, dass die Beteiligung aller betrieblichen Akteure bzw. Akteursgruppen ermöglicht wird: Das leitende Management und die weiteren Leitungsebenen, die betriebliche Interessenvertretung sowie Beschäftigte und FunktionsträgerInnen, wie bspw. Gesundheitsschutzbeauftragte, sollten einbezogen werden.

Die gegenseitige Erwartungskklärung und -vermittlung bildet eine weitere zentrale, zu erfüllende Funktion. Durch den Einsatz von Instrumenten, wie der betrieblichen Steuerungsgruppe¹⁰, kann dazu beigetragen werden, dass sich die verschiedenen Akteure bzw. Akteursgruppen über ihre wechselseitigen Erwartungen austauschen und diese gegenseitig anerkennen. Somit kann eine gemeinsame Basis geschaffen werden, auf der über Chancen und Risiken sowie über Erwartungen an die Gestaltung von Veränderungsprozessen beraten werden kann. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei die Kommunikation ‚auf Augenhöhe‘; die Akzeptanz aller Beteiligten als gleichwertige Akteure. Instrumente für Kommunikationskreisläufe sollten Aushandlungsprozesse

⁹ Der Begriff 'Instrumente' wird in diesem Artikel als übergreifende Bezeichnung für konkrete Gestaltungsansätze, Problembearbeitungswerkzeuge, Verfahren und Gremien verwendet.

¹⁰ Ausführungen zur betrieblichen Steuerungsgruppe finden sich im anschließenden Kapitel.

zwischen den unterschiedlichen Akteuren bzw. Akteursgruppen unterstützen, das Vertrauen zwischen ihnen fördern und Konflikte lösen helfen.

Eine weitere Funktion, die durch den Einsatz ausgewählter Instrumente erfüllt werden sollte, ist das ‚Sichtbar-machen‘ von Störungen und Ressourcen, die in Veränderungsprozessen Barrieren und Treiber darstellen können. Als Störungen betrachten wir beispielsweise mangelhafte Beteiligung und ungenügende Information der Beschäftigten; als Ressource hingegen einen guten Zusammenhalt auf Team-Ebene oder zur Verfügung gestellte Gestaltungsspielräume.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Instrumente für Kommunikationskreisläufe Prozesse auslösen sollen, in denen zunächst vorhandene Ressourcen und Probleme aufgedeckt und diese dann in einem zweiten Schritt gestärkt bzw. gelöst werden. Hierfür ist die Existenz einer veränderungsfähigen Vertrauenskultur¹¹ sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis.

3.4 Die betriebliche Steuerungsgruppe: Ein Beispiel aus der Praxis

Beispielhaft wird nun ein Instrument für betriebliche Kommunikationskreisläufe vorgestellt: Im Rahmen des 8iNNO-Projekts empfehlen wir die Einrichtung einer Steuerungsgruppe auf Unternehmensebene, um die Projektaktivitäten zu unterstützen. Ziel ist es, diese Steuerungsgruppe auch über die Laufzeit des 8iNNO-Projekts hinaus zu etablieren, um Projekte und Veränderungsvorhaben unternehmensintern koordinieren und begleiten zu können.

Die Steuerungsgruppe, welche wir im Projektkontext in unterschiedlichen Unternehmen erprobt haben, sollte dabei folgende grundlegende Aufgaben erfüllen:

- Kommunikation des Projekts / Veränderungsvorhabens nach Innen (z.B. gegenüber beteiligten und nicht beteiligten Unternehmensbereichen)
- Interne Planung und Koordination von Projekten / Veränderungsvorhaben
- Entscheidungsfindung über Arbeitsschwerpunkte / exemplarische Felder in Veränderungsprozessen

¹¹ Siehe hierzu: Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen, in diesem Band.

- Fallweise Einbeziehung interner ExpertInnen zur Beratung in Projekten / Veränderungsprozessen
- Sicherstellung der unternehmensinternen Umsetzung vereinbarter Veränderungsmaßnahmen
- Umsetzungscontrolling vereinbarter Maßnahmen
- Interner Austausch über Projekterfahrungen und -entwicklungen mit Blick auf Innovations- und Lernpotenziale für das eigene Unternehmen

Die betriebliche Steuerungsgruppe sollte aus betrieblichen Entscheidungsträgern, betrieblichen Interessenvertretern von Beschäftigten (falls im Unternehmen vorhanden) und den projektbezogenen innerbetrieblichen KoordinatorInnen bestehen. Wir empfehlen darüber hinaus, Führungskräfte und Beschäftigte aus jenen Unternehmensbereichen zu beteiligen, die unmittelbar und exemplarisch einbezogen sind. Auf diese Weise kann eine enge Verknüpfung zwischen zentralen und dezentralen Entscheidungsebenen im Projekt gewährleistet werden. Diese Verknüpfung durch die betriebliche Steuerungsgruppe als Kommunikationszentrum in Veränderungsprozessen erhöht die Chancen für eine erfolgreiche unternehmensinterne Unterstützung und Realisierung des entsprechenden Vorhabens.

Die von uns in verschiedenen Unternehmen eingeführten Variationen betrieblicher Steuerungsgruppen verfügen dabei über eine unterschiedliche Reichweite in Veränderungsprozessen und im Alltagshandeln: Während die skizzierte betriebliche Steuerungsgruppe so zur Steuerung von Veränderungsprozessen dienen kann, können regelmäßig stattfindende Besprechungen miteinander kooperierender Teams und deren Führungskräfte zur Bewältigung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen sowie zur Alltagskoordination dienen. Auch können bereits bestehende Steuerungsgruppen betrieblicher Entscheidungsträger durch die Beteiligung von Beschäftigten ihre Reichweite verändern: Die Perspektivenvielfalt kann erhöht und damit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gefördert werden.

Neben den skizzierten Aufgaben erfüllt die betriebliche Steuerungsgruppe, unabhängig von ihrer Ausgestaltung und Reichweite, weitere Funktionen: Konflikte und Probleme können in diesem Rahmen aufgedeckt, analysiert und gelöst sowie Kommunikationsroutinen und -strukturen auf einer Metaebene reflektiert und verbessert werden. Die Beteiligung aller Akteursgruppen wird gestärkt sowie die Perspektivenvielfalt gewährleistet. Wir haben im Projektkontext erfahren können, dass durch Instrumente, wie die betriebliche Steuerungsgruppe, die Dimensionen Anerkennung, Transparenz und Vertrauen gestärkt werden. Vor allem der systematische Einbezug von Beschäftigten und ihres Expertenwissens tragen zu dieser Stärkung bei. Zu beobachten ist zudem, dass die Installation und Etablierung eines Instruments, welches einen beständigen Charak-

ter hat, das systemische Vertrauen erhöhen kann. In Veränderungsprozessen wird so beispielsweise nicht mehr ‚nur‘ auf das personale Vertrauen in die TrägerInnen des Veränderungsprozesses gebaut, sondern auch auf die Existenz von Steuerungsgremien auf betrieblicher Ebene, die ein gewisses Maß an Beteiligung, Transparenz und Information gewährleisten können.

Wir empfehlen in der Praxis häufig eine Kombination aus Instrumenten unterschiedlicher Reichweite für Kommunikationskreisläufe. Neben Instrumenten wie geschützten betrieblichen Dialogräumen oder betrieblichen Steuerungsgruppen können zusätzlich Instrumente mit eher unterstützendem Charakter installiert werden. Zu nennen wären hier beispielsweise Mitarbeitergespräche, welche die direkte Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten in einem kleinen, geschützten Rahmen fördern können. Auch Betriebsversammlungen oder Abteilungskonferenzen sowie das Intranet, Betriebszeitschriften oder das Schwarze Brett sind weitere kombinierbare Instrumente, die der Förderung der flächendeckenden Kommunikation dienen können.

4 ‚Stimmen aus der Praxis‘: Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit

Instrumente für Kommunikationskreisläufe sollen bestimmte Funktionen, wie die der gegenseitigen Erwartungsklä rung oder der Förderung von Aushandlungsprozessen, erfüllen. Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ richtet jedoch noch weitere Anforderungen an diese Instrumente: Die ‚Stimmen aus der Praxis‘ sollen verdeutlichen, was aus Sicht von Beschäftigten sowie Management und betrieblicher Interessenvertretung in Veränderungsprozessen besonders zu beachten und durch den Einsatz entsprechender Instrumente zu stärken ist. Die in Kooperation mit vier Verbundunternehmen erarbeiteten Erwartungen und Anforderungen werden im Folgenden als empirisch identifizierte ‚Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit‘ bezeichnet.

Wir betrachten das Konzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ als ‚Baukasten‘, der bereits einige theoretische und empirische Vorüberlegungen enthält, welche jedoch gestaltungsoffen sind. Im Folgenden wollen wir exemplarisch Erwartungsdimensionen von Beschäftigten und Führungskräften an die Gestaltung von Veränderungsprozessen aus der Empirie benennen, die durch Instrumente für Kommunikationskreisläufe systematisch berücksichtigt und gestärkt werden sollen.

4.1 Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit aus der Beschäftigtenperspektive

Ein zentrales Element in unserem Forschungsprozess ist das Einnehmen einer emischen Sichtweise¹² durch die Forschenden und die gleichzeitige Bewältigung eines Perspektivwechsels durch die Arbeit mit den verschiedenen Akteursgruppen eines Unternehmens. Das Bewusstsein darüber, dass die empirischen Daten immer vor dem Hintergrund des eigenen Wissens und der eigenen Erwartungen erhoben und analysiert werden, ist ein Kernelement der qualitativen Forschung. Eine weitere Prämisse stellt die Ansicht dar, dass die Erhebung erster empirischer Ergebnisse und damit der perspektivenabhängigen Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit nicht zur Bildung von allgemeingültigen Aussagen, die auf eine unbegrenzte Anzahl von Fällen zutreffen, sondern lediglich zu Generalisierungen im Rahmen von Einzelfällen führen kann. Dies sollte bei der folgenden Darstellung ebenso beachtet werden, wie die Bearbeitung der Zitate aufgrund des Leitprinzips der zu wahrenen Anonymität der beteiligten Akteure aus den 8iNNO-Verbundunternehmen.

4.1.1 Systematische Transparenz und verlässliche Informationsprozesse

Besonders während der Gruppendiskussionen in den geschützten betrieblichen Dialogräumen begegnet uns ein deutlich artikuliertes und starkes Bedürfnis nach einer möglichst transparenten Gestaltung von Veränderungsprozessen. Eine mangelnde Transparenz und *zu viele Filter* in der Informationsweitergabe werden von vielen Beschäftigten besonders in Unternehmen mit einer ausgeprägten Hierarchie bemängelt:

¹² Unter der emischen Sichtweise ist die Perspektive der Sprechenden zu verstehen. Ausführungen zur Verwendung ethnologischer Fachtermini in der Arbeitsforschung finden sich u.a. bei Helmers, Sabine (1993): *Ethnologie in der Arbeitswelt*. Beispiele aus europäischen und außer-europäischen Feldern.

(...) durch diese Hierarchie ist es einfach... ja, so wie stille Post. Also, wir setzen uns eigentlich nur mit unserer nächsten Leitung auseinander, die setzt sich wiederum mit der (.) [MB: nächsthöheren Leitungsebene auseinander]. Und so geht es, glaube ich, immer weiter nach oben. Aber von ganz unten nach ganz oben, da findet gar nichts statt.

Die eingeforderte Transparenz bezieht sich allerdings nicht nur auf einen möglichen Start- und Endpunkt eines Veränderungsprojekts, sondern auf systematisch angelegte, verlässlich und transparent gestaltete Informationsprozesse während des gesamten Veränderungsvorhabens: Es handelt sich bei dieser Erwartungsdimension also um eine Daueranforderung. Unsicherheiten auf Beschäftigtenseite, die besonders bei ergebnis-offenen Veränderungsprojekten entstehen können, kann durch eine Transparenz über schon feststehende Eckpunkte und offene, noch zu diskutierende Punkte in Veränderungsprojekten begegnet werden. Die Rahmenbedingungen für Beteiligungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume sollten klar kommuniziert werden.

4.1.2 Berücksichtigung von Reziprozitätsansprüchen

Eine weitere Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit, die durch den Einsatz entsprechender Instrumente und Verfahren beobachtet und gestärkt werden kann, ist aus Sicht der Beschäftigten die Berücksichtigung von Reziprozitätsansprüchen. Besonders in Veränderungsprozessen spielt die Balance von Geben und Nehmen¹³ eine bedeutende Rolle. Findet beispielsweise eine gleichmäßige Verteilung von aus Veränderungsprojekten resultierenden Belastungen auf verschiedene Unternehmensbereiche statt, wird dies als ‚gerecht‘ empfunden. Zudem werden ‚Einbußen‘, die aus Veränderungsvorhaben resultieren, eher von den Beschäftigten getragen, wenn sie bewährte Stabilitätsanker, wie beispielsweise vorhandene Gestaltungsspielräume, im Gegenzug erhalten können:

(...) zu dem ausgeglichenen Geben und Nehmen, um das noch mal deutlicher zu machen, finde ich eben auch diese (.) autonome Dienstplangestaltung, die wir innerhalb des Teams haben. Also, das wäre mir auf jeden Fall sehr schützenswert, dass (.) wir im Team, (.) angemessen an dem Bedarf von den (.) [MB: Kunden], (...) aber trotzdem

¹³ Zum Wechselspiel von Geben und Nehmen finden sich interessante Beiträge in: Adloff, Frank; Mau, Steffen (2000): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität.

eben für uns alleine, autonom planbar, wann wer arbeitet und wie lange und wie viele Stunden.

4.1.3 Anerkennung als gleichwertige Akteure

In unseren Erhebungen hat sich zudem die Anerkennung der Beschäftigten als gleichwertige Akteure bzw. Akteursgruppe sowie die Anerkennung ihres Beitrags im Unternehmen als weitere elementare Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit herausgestellt. Als wesentlich wird dabei von den Beschäftigten die authentische Anerkennung ihrer Arbeit im Unternehmen empfunden. Diese Erwartung an eine glaubwürdige Wertschätzung ihrer Leistungen¹⁴ geht mit der Forderung einher, dass das Management *im Blick hat, was an der Basis passiert*:

Also, das sind immer die Floskeln: ‚Wir schätzen Ihre Arbeit. Sie machen wunderbare Arbeit.‘ Aber das ist hohl, weil keiner weiß, was wir wirklich machen.

Die Anerkennung der Beschäftigten als *wahre Experten* ihrer Arbeit und *gleichwertige Akteure* hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Qualität der Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Missachtung ihres Expertenwissens (besonders in Veränderungsprozessen) wird von den Beschäftigten als kränkend empfunden:

(.) er [MB: die Leitungskraft] erklärt mir meinen Job. (...) Aber es ist ja so, dass sie [MB: die Leitungskräfte] die Haltung haben, einfach aufgrund der Hierarchie. Die erzählen mir was über die (.) [MB: Arbeit], nicht ich ihnen über die.

Dabei wird nicht verlangt, an sämtlichen Unternehmensentscheidungen mitwirken zu können. Es begegnet uns in den geschützten betrieblichen Dialogräumen eine häufig sehr reflektierte und realistische Einschätzung darüber, in welchem Rahmen Beteiligung stattfinden kann und welche Entscheidungen ohne direkte Mitwirkung der Mitarbeitenden getroffen werden. Strategische Unternehmensentscheidungen bleiben so meist aus der Forderung nach systematischer Beteiligung ausgeschlossen; es handelt sich eher um Entscheidungen, die den Arbeits- und Organisationsbereich der Be-

¹⁴ Einen interessanten Beitrag zum Themenkomplex Anerkennung und Arbeit liefert Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung.

schäftigten direkt betreffen und ihr Expertenwissen berühren, bei denen ein Einbezug ihrer Expertise eingefordert wird.

Als Beispiel kann die Anschaffung neuer Arbeitsgeräte genannt werden: Nicht nur der Kaufmann sollte diese Entscheidung treffen; die Beschäftigten können aus ihrer betrieblichen Praxis ebenfalls wichtige Hinweise liefern. Nicht nur der Kaufpreis sei entscheidend, bemerken die Beschäftigten, auch die Handhabbarkeit. Über diese Handhabbarkeit können die ArbeitnehmerInnen *an der Basis* die sichersten Urteile abgeben; sie kennen die Anforderungen, die ihre tägliche Arbeit stellt und erwarten, dass ihre Expertise für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen genutzt wird. Wird ihre Expertenmeinung nicht gehört oder missachtet, können sich mitunter Problematiken in der Bewältigung des Arbeitsalltags ergeben, die die EntscheidungsträgerInnen aufgrund ihrer Distanz zum Arbeitsbereich der Beschäftigten nicht absehen konnten:

(...) es gibt schon so ein paar Punkte, wo ich jedenfalls konkret sagen kann, wenn wir (...) noch mehr mit einbezogen worden wären, dann wären vielleicht bestimmt Sachen nicht so aufgetaucht, jetzt. Also, mir ist zum Beispiel noch aufgefallen, dass wir in den Räumen, wo die Waschmaschinen reinkommen, dass da keine Waschbecken geplant sind. Das wäre vielleicht aufgefallen, wenn das jemand gewesen wäre, der diese Waschmaschine und Trockner bedient.

4.1.4 Systematische Beteiligung

Eine einmalige oder nicht durchgehaltene Beteiligung kann allerdings zu weiterem Frustrations- und Enttäuschungserleben auf Beschäftigtenseite führen. Aus diesem Grund sprechen wir bei dieser Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit von systematischer Beteiligung: Die Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und das Prozedere für eine systematische Beteiligung sollten verlässlich gestaltet und klar kommuniziert werden. Dies kann auch das systemische Vertrauen der Beschäftigten erhöhen. Die Mitarbeitendenbeteiligung sollte dabei keinesfalls nur eine Alibi-Funktion erfüllen und damit den Charakter einer *Scheinbeteiligung* bekommen:

MA I: *Ja, wir werden alles gefragt (...). Wir dürfen zu allem was sagen. Aber was, das interessiert keine Sau.*

MA II: *Wir wurden ja auch gefragt, ob, mit dem Neubau und alles, aber da war schon längst entschieden, dass der eh gebaut wird. Also, da gab's ja gar keine Frage mehr.*

MA III: (...) *Das Schwierige ist (...) man wird ja ganz oft gefragt: ‚Was meint ihr und so.‘ Entschieden wird dann ganz anders aber, ne? Das passiert dann einfach, damit man sagen kann: ‚Ja, wir haben unsere Mitarbeiter miteinbezogen und gefragt. Und die wurden (...) informiert und so.‘ (...) Das Eine hat mit dem Anderen nichts zu tun.*

4.1.5 Erwartungssicherheit an Stabilität in Flexibilität

Eine weitere Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit ist die Erwartungssicherheit an Stabilität in Flexibilität. Das Konzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ kann helfen, die Wünsche nach Flexibilität und Stabilität aller beteiligten Akteure in einen Ausgleich zu bringen: Die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen soll ebenso gestärkt, wie die Gewährleistung von Verlässlichkeit ermöglicht werden soll. Im 8iNNO-Projekt sprechen wir in diesem Kontext von ‚Stabilitätsankern‘. Dieses Sinnbild eignet sich sehr gut zur Verdeutlichung unseres Konzepts: Anker bieten, trotz ihrer sichernden Funktion (Stabilität), genügend Spielraum, sich in einem festgelegten Rahmen zu bewegen (Flexibilität). Als Stabilitätsanker in Unternehmen können beispielsweise die Identifikation mit den Unternehmenszielen oder mit einem bestimmten professionellen Ethos gelten. Problematisch wird eine starke Rückbesinnung auf Stabilitätsanker allerdings, wenn die äußeren, z.B. ökonomischen, Rahmenbedingungen es nicht mehr ermöglichen, diese Stabilitätsanker in ihrer für Beschäftigte bewährten Form aufrecht zu erhalten. Dies kann dann zu einer Destabilisierung von Vertrauensbeziehungen beitragen.¹⁵

Einen Stabilitätsanker in Veränderungsprozessen bildet die Planungssicherheit. Den Anforderungen an Flexibilität und dem häufig hohen Maß an Verunsicherung ob der zukünftigen Gestaltung der Arbeitsbedingungen kann durch Sicherheiten in der Planung, wie verbindliche Absprachen über neue Dienstzeiten oder eine ausreichende Personalstärke in Umstrukturierungsphasen, begegnet werden:

¹⁵ Siehe hierzu: Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen: Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung, in diesem Band.

Also, was ich auf jeden Fall gut fände, wäre, wenn wir personell gut ausgestattet sind für diesen Übergang. Damit wir auch Zeiten genug haben, uns auch Zeit nehmen können. Da kommen unheimlich viele Dinge so, die da wieder neu zu besprechen sind.

(...) Ich zum Beispiel weiß heute noch nicht, nach zwei Jahren Arbeitsgruppe und Treffen und was weiß ich alles, wie ich zeitlich eingesetzt werde. (...) Und das sind jetzt acht Wochen vor dem Umzug und ich weiß es immer noch nicht. Es wurde gesagt: ‚Deine tägliche Arbeitszeit wird verkürzt.‘ Was dann bedeuten würde, dass ich von den Tagen im Monat öfter kommen müsste (...). Aber ich weiß es nicht. Man wird einfach, ja tut mir Leid, hingehalten. Ich finde das ein Unding. Also, zwei Jahre zu reden und acht Wochen vorher immer noch nicht zu wissen... also, das kann nicht sein.

4.1.6 Identifikation mit der Arbeit

Eine systematische Beteiligung der Beschäftigten und ihres Expertenwissens sowie die Wahrung von Stabilitätsankern können sich auch auf die Erwartungsdimension der Identifikation mit der Arbeit fördernd auswirken. Diese Erwartungsdimension kann durch das kommunikative Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit gestärkt werden, indem sich bspw. in der betrieblichen Steuerungsgruppe und anderen dialogorientierten Plattformen über die Vereinbarkeit neuer Anforderungen mit dem professionellen Ethos der Beschäftigten ausgetauscht wird. Eine mangelnde Identifikation mit veränderten Arbeitsbedingungen kann dagegen Unsicherheiten und Blockaden erzeugen:

Und ich hab’ vorher schon so das Gefühl gehabt: ‚Kann ich mich damit noch so identifizieren?‘ (...) Ich will das alles irgendwie gar nicht, (...) ich hab’ irgendwo so einen Tunnelblick und denk’: ‚Oh scheiße ja, denk’ einfach nur, es ist ein Job und du machst das und gut ist.‘

Zu beachten ist allerdings auch, dass die Identifikation mit der Arbeit ein rigides Moment in sich tragen kann. Beispielsweise können ein sich wandelndes Marktumfeld oder eine sich verschlechternde Ertragslage frei-gemeinnütziger Unternehmen und ein damit verbundener erhöhter Kostendruck dazu führen, dass professionelle Standards nicht in ihrer bewährten Form erhalten werden können. Hieraus können Vertrauens-

und Anerkennungsprobleme sowie sinkende Identifikation mit der Arbeit auf Beschäftigtenseite resultieren¹⁶.

4.1.7 Soziale Unterstützung durch direkte Führungskräfte

Als Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit konnten wir in unseren Erhebungen zudem die Dimension der sozialen Unterstützung durch direkte Führungskräfte identifizieren. Besonders in Veränderungsvorhaben, in denen viele Prozesse über ‚try and error‘ organisiert und Übergangsphasen gestaltet sowie Unsicherheiten und neue Anforderungen bewältigt werden müssen, ist der Rückhalt vor allem der direkten Führungskräfte für die Beschäftigten von großer Bedeutung. Ein Sinken der Innovationsbereitschaft kann so bspw. die Folge von Zweifeln um den Rückhalt durch die Vorgesetzten sein:

MA I: *Und ich wäre mir auch nicht sicher (...) wenn wir Fehler machen würden, dann würde ich mir aber auch nicht um den Rückhalt sicher sein. (...)*

MA II: *(...) Also, das wäre ganz, relativ sicher, dass die Leitung sich dann distanzieren würde, relativ schnell.*

4.2 Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit aus der Perspektive betrieblicher Entscheidungsträger

Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ soll über die Etablierung betrieblicher Kommunikationskreisläufe nicht nur die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen ermitteln helfen, sondern durch die Förderung perspektiven- und hierarchieübergreifender Verständigungs- und Aushandlungsprozesse auch die Vertrauensbeziehungen im Unternehmen veränderungsfreundlich gestalten.¹⁷

¹⁶ Siehe hierzu: Kumbruck, Christel; Rumpf, Mechthild; Senghaas-Knobloch, Eva (2010): Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung. Weiterhin vertiefend lesenswert ist der Beitrag von Jähnichen, Traugott (2010): Diakonisches Ethos und ökonomische Modernisierung. Organisations- und berufsethische Herausforderungen in der Diakonie unter den veränderten Bedingungen von Sozialmärkten.

¹⁷ Siehe hierzu: Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen: Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung, in diesem Band.

Die Reflexion über und die Gestaltung der Vertrauensbeziehungen eines Unternehmens sind also weitere Dimensionen, die das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ an die eingesetzten Instrumente richtet. Aus der Perspektive der betrieblichen Entscheidungsträger konnten wir weitere Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit identifizieren, die nun benannt werden.

4.2.1 Transparenz über Veränderungsbarrieren und -potenziale von Unternehmen

Die Instrumente für Kommunikationskreisläufe sollen, so auch im Fokus des Konzepts ‚Organisationale Achtsamkeit‘, Transparenz über Veränderungsbarrieren und –potenziale in Unternehmen herstellen (helfen) können. In organisierten Dialogprozessen kann auf einer Vertrauensbasis ermittelt werden, welche hemmenden und welche fördernden Faktoren in Veränderungsprozessen wirksam sind und wie diese veränderungsfreundlich unter Beteiligung aller betroffenen betrieblichen Akteure gestaltet werden können. Wichtig für das ‚Aushalten‘ dieser Transparenz, so wurde uns in Gesprächen mit betrieblichen EntscheidungsträgerInnen vermittelt, sei eine ‚ausreichende‘ Vertrauensbasis, die es möglich mache, aufgedeckte Barrieren und angesprochene Probleme anzunehmen und konstruktiv zu bearbeiten. Wie schon eingangs erwähnt, ist Vertrauen dabei sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis von organisierten Dialogprozessen.

4.2.2 Anerkennung der innerbetrieblichen Gemeinwohlorientierung

Eine weitere Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit bildet aus der Perspektive von Management und betrieblicher Interessenvertretung die Anerkennung ihrer innerbetrieblichen Gemeinwohlorientierung. Gemeint ist hiermit die Anerkennung der Beschäftigten, dass das Management sowie die betriebliche Interessenvertretung aus ihrem Verständnis als betriebliche Entscheidungsträger zum Nutzen der Bestandsfähigkeit des Unternehmens handeln.

Zur Förderung des Vertrauens der Beschäftigten in das dem Unternehmen zum Wohle Handeln der Führungskräfte und Interessenvertretung, müssen entsprechende Räume zum Austausch über wechselseitige Erwartungen und Vorstellungen geschaffen werden. Die Anerkennung der innerbetrieblichen Gemeinwohlorientierung setzt voraus, dass zwischen Beschäftigten und den EntscheidungsträgerInnen des Veränderungsprozesses veränderungsfreundliche Vertrauensbeziehungen gepflegt werden.

4.2.3 Erwartungssicherheit an Veränderungsfähigkeit

Betriebliche EntscheidungsträgerInnen erwarten von den Beschäftigten die Fähigkeit, an Veränderungsprozessen konstruktiv mitzuwirken, Probleme zu thematisieren und zu bearbeiten und damit der Bildung von Blockaden entgegenzuarbeiten:

Wir versuchen jetzt ja gerade die Dokumentation im Computer einzubringen. (...) Aber das ist schon eine große Sache, da will sich irgendwie keiner so richtig ranpirschen und das mit den Anderen machen (...). Ich wüsste, also auch jetzt mit dem Computer, das würde locker laufen, wenn ich das einfach einmal einrichte und dann wird das auch wahrscheinlich von den Kollegen wieder übernommen werden. Also, diese Anschub-Geschichte...

Beklagt wurde in Gesprächen mit EntscheidungsträgerInnen zum Teil die *Opferrolle*, mit der sich einige Beschäftigte in Veränderungsvorhaben identifizieren und aus welcher heraus sie eine Passivität und Resignation hinsichtlich mitzugestaltender Aspekte in ihrem Arbeits- und Organisationsbereich entwickeln. Einher mit dieser Identifikation geht nicht selten die Zuschreibung der *Täterrolle* auf die Führungskräfte. Häufig begegnet uns in diesem Zusammenhang die Forderung der Führungskräfte, ihre eigene Veränderungsfähigkeit als ebenfalls herausgefordert zu betrachten und einen *realistischen* Blick von Beschäftigtenseite auf die Möglichkeiten der Einflussnahme zu richten, welche die betrieblichen EntscheidungsträgerInnen auf Veränderungsprozesse haben, die bspw. wegen veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen unabwendbar sind. Diese veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen, wie die politische Festlegung von Pflegesätzen oder der Zuwendungsabbau für öffentliche Unternehmen, werden von betrieblichen EntscheidungsträgerInnen als Zwänge erlebt und begrenzen auch deren eigene Handlungsspielräume.

4.2.4 Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen

Eine weitere zentrale Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit aus der Perspektive betrieblicher EntscheidungsträgerInnen bildet die Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen. Diese Dimension betrachten wir zudem als organisatorischen Stabilitätsanker: Identifizieren sich die Beschäftigten mit den Unternehmenszielen, ist davon auszugehen, dass sie Veränderungsvorhaben eher mittragen und an diesen konstruktiv mitwirken. Ein organisierter Austausch mit KollegInnen und anderen betrieblichen Akteuren über Erwartungen an und Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen kann dazu beitragen, diese Dimension zu stärken und die Beschäftigten und ihre Bedürfnisse sowie Befürchtungen in den teilweise rasanten Zeiten des Wandels ‚nicht aus dem Blick zu verlieren‘. Besonders wenn sich die Orientierung eines Unternehmens, das Leitbild und damit auch Teile der Unternehmenskultur ver-

ändern, ist eine wachsende Unsicherheit ob der neuen Ausrichtung der Unternehmensziele bei den Beschäftigten zu beobachten. Die Frage, ob sie sich weiterhin mit den nun veränderten Zielsetzungen identifizieren können, gewinnt an Bedeutung. Räume zur Thematisierung dieser Unsicherheiten können dazu beitragen, die Beschäftigten in den Prozess der Veränderung von Unternehmenszielen zu involvieren.

Allerdings ist auch diese Erwartungsdimension differenziert zu betrachten: Die Forderung nach einer Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen als Appell der Führungskräfte kann die Grenzziehung der Beschäftigten zwischen ihren Rollen als Organisationsmitglied und Privatperson erschweren. Dies ist vor allem in Unternehmen mit interner Marktsteuerung zu beobachten. Diese beschriebene Gefahr wird gemeinhin auch unter dem Stichwort ‚Subjektivierung‘ diskutiert: „Unter Subjektivierung der Arbeit wird dabei gemeinhin alles das gefasst, was sich über die im engeren Sinne fachlichen Qualifikationen der Erwerbstätigen hinaus auf weitere Eigenschaften der Person bezieht, insbesondere soziale Kompetenzen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur weisungsunabhängigen, eigeninitiativen Selbstgestaltung der Arbeit“ (Bleses 2009, 29).

4.2.5 Transparenz über praktikable Strukturen für den Wandel

Eine zentrale Anforderung an Instrumente zur Unterstützung von Kommunikationskreisläufen ist das Schaffen von Transparenz über praktikable und weniger praktikable Strukturen für den Wandel. Die Instrumente sollten beispielsweise klären helfen, ob Zuständigkeiten verteilt und AnsprechpartnerInnen benannt worden sind, Zeit für die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben gewährt wird, alle notwendigen Informationen vorhanden sind oder ob die Anzahl parallel durchgeführter (Veränderungs-)Vorhaben zu bewältigen ist. Besonders mittlere Führungskräfte haben diese Erwartungsdimension als weitere Anforderung formuliert:

(.) wir neun [MB: mittlere Führungskräfte] treffen uns immer noch relativ regelmäßig und bereiten Sachen vor, um sozusagen noch über Wasser zu bleiben. Also, dass wir jetzt einen klaren Strukturfahrplan haben und dem Vorstand Fragen gestellt haben: Was sind eigentlich seine Ziele? Wo will er eigentlich hin? Was hat er vor? Mit welchen Leuten will er was erreichen? Wo wir dann auch sagten: ‚So, uns fehlt eine klare Struktur im Rechnungswesen. Wir brauchen die und die Zuarbeiten.‘ Also, dass wir ganz Vieles geregelt und geklärt haben.

4.3 Vereinbarkeiten und Ambivalenzen der perspektivenabhängigen Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit

Betrachtet man die Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit beider Perspektiven vergleichend, so ist festzustellen, dass vor allem die Dimension Transparenz - sei es über Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen und Mitentscheidungsmöglichkeiten, Veränderungsbarrieren und -treiber oder über das Vorhandensein von praktikablen Strukturen für den Wandel - eine hohe Relevanz für die möglichst frictionsarme Gestaltung von Veränderungsvorhaben hat.

Die Erwartungsdimensionen Erwartungssicherheit und Identifikation finden sich ebenfalls in beiden Perspektiven und erweisen sich damit als relevant für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen; sie sind aber unterschiedlich ausgerichtet: Während die Beschäftigten vor allem ein gewisses Maß an Stabilität in Flexibilität und das Bewahren von Bewährtem erwarten, setzen die betrieblichen EntscheidungsträgerInnen Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, also ein gewisses Maß an Flexibilität, voraus. Auch die Dimension Identifikation wird unterschiedlich definiert: Die betrieblichen EntscheidungsträgerInnen erwarten durch den Einsatz von Instrumenten für Kommunikationskreisläufe die Förderung der Identifikation der Beschäftigten mit (neuen) Unternehmenszielen, während die Beschäftigten als wichtige Dimension die Identifikation mit ihrer Arbeit und die Aufrechterhaltung ihres beruflichen Ethos sowie ihrer professionellen Ansprüche betrachten.

Verbunden mit der Erwartungsdimension der Erwartungssicherheit an Veränderungsfähigkeit kann die Dimension der systematischen Beteiligung betrachtet werden: Durch den Einbezug des Expertenwissens von Beschäftigten kann die Veränderungsbereitschaft gefördert werden.

Von Beschäftigtenseite wurde der systematische Einbezug ihres Expertenwissens explizit als Erwartung geäußert. Aus Perspektive der betrieblichen EntscheidungsträgerInnen konnten wir ambivalente Einstellungen zu dieser Dimension erfahren: Besonders in Unternehmen, die bereits stark auf die Beteiligung ihrer Beschäftigten setzen, wurde die Relevanz dieser Dimension betont. In kleinen und mittleren Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung von Beschäftigten wurde die Thematik

teilweise skeptischer betrachtet: Die Befürchtungen, Beschäftigte auch in strategische Fragen der Unternehmensentwicklung kontinuierlich mit einbeziehen zu müssen und in eigenen Entscheidungsspielräumen eingeschränkt zu werden, wurden geäußert.

Anerkennung als Erwartungsdimension organisationaler Achtsamkeit ist ebenfalls perspektivenabhängig differenziert zu betrachten: Aus Beschäftigtensicht soll durch den Instrumenteneinsatz besonders die Kommunikation ‚auf Augenhöhe‘ ermöglicht und die Anerkennung der Beschäftigten als gleichwertige Akteure sowie die Anerkennung ihrer Arbeit gefördert werden. Management und betriebliche Interessenvertretung erwarten vor allem, dass die Beschäftigten anerkennen, dass sie in ihrer Funktion und aus ihrem Verständnis als betriebliche Entscheidungsträger zum Nutzen der Bestandsfähigkeit des Unternehmens handeln und selbst durch äußere Restriktionen in ihren Handlungsspielräumen begrenzt sind.

Die Erwartungsdimension der sozialen Unterstützung durch direkte Führungskräfte hat sich in unseren Erhebungen ebenso bei Beschäftigten wie auch bei mittleren Führungskräften als relevant für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ergeben. Rückhalt und Fehlerfreundlichkeit in Prozessen, deren Verlauf und deren (nicht-intendierten) Folgen nicht in Gänze steuer- und absehbar sind, haben sich in der Empirie als bedeutende Erwartungsdimensionen herauskristallisiert.

5 Resümee: Eine Haltungsfrage?

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die Gestaltung friktionslos ablaufender Veränderungsprozesse, bei denen alle Beteiligten gleichermaßen ‚mitgenommen‘ werden und keine ungeplanten Nebenfolgen auftreten, kaum möglich. Dennoch kann durch bestimmte Instrumente und Verfahren der Blick für unbeabsichtigte Nebenfolgen intendierter Veränderungsvorhaben, wie Ängste oder Vertrauensverluste, geschärft werden. Die Thematisierung dieser nicht-intendierten Nebenfolgen sowie wechselseitiger Erwartungen mittels der Einrichtung und Etablierung betrieblicher Kommunikationskreisläufe kann dazu beitragen, für alle Beteiligten trag- und gestaltbare Veränderungsprozesse zu schaffen.

Von zentraler Bedeutung ist dabei das Thema Kommunikation im Dialog: Verschiedene Perspektiven treffen aufeinander, wechselseitige Erwartungen werden vermittelt, Interpretationen und Aushandlungen finden in unterschiedlichen Kontexten und Rahmenbedingungen statt.

Die durch entsprechende Instrumente unterstützten Kommunikationskreisläufe, die letztendlich zur Förderung der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens sowie zur Gestaltung veränderungsfreundlicher Vertrauensbeziehungen beitragen sollen, schaffen dabei etwas, was sie in gleichem Maße voraussetzen: Verständigung ‚auf Augen-

höhe' in geschützten Räumen sowie Anerkennung der Beteiligten als gleichwertige Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven und als ExpertInnen in eigener Sache.

Bei allem Enthusiasmus, der den Möglichkeiten der Förderung von Veränderungsfähigkeit und Gestaltung von Vertrauensbeziehungen in Unternehmen entgegengebracht werden kann, sind auch immer die Grenzen dieser Möglichkeiten aufzuzeigen: Die hier vorgestellten Instrumente können nur den Rahmen für Kommunikationskreisläufe bilden, der vom Handeln der betrieblichen Akteure gefüllt werden muss. Ist eine achtsame Kommunikation ‚auf Augenhöhe', die Anerkennung der Beteiligten als gleichwertige Akteure und die transparente Gestaltung von Prozessen sowie eine gelebte systematische Beteiligung nicht auch immer eine *Haltungsfrage* aller Beteiligten?

Es wäre in einem nächsten Schritt zu eruieren, wie sich die Haltung oder Einstellung der einzelnen Akteure bzw. Akteursgruppen und das Konzept ‚Organisationale Achtsamkeit' gegenseitig beeinflussen: Was ist Ergebnis, was kann als Voraussetzung betrachtet werden?

Unserer These nach, können durch den Einsatz von Instrumenten für Kommunikationskreisläufe die Strukturen im Unternehmen so weit verändert werden, dass auch die Haltung der verschiedenen Akteure nachhaltig beeinflusst wird. Dies ist ebenso empirisch zu überprüfen, wie die Annahme, dass durch diese neu geschaffenen Strukturen das personenunabhängige Vertrauen gefördert wird.

Literatur

- Adloff, Frank; Mau, Steffen (2000): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/M., New York.
- Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen, in diesem Band.
- Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010): Vertrauensbasierte Dialogräume als Basis für präventionsorientiertes Organisationslernen in kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie. In: Becke, Guido; Klatt, Rüdiger; Schmidt, Burkhard; Stieler-Lorenz, Brigitte; Uske, Hans (Hg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven.
- Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (2010): Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen. artec-paper Nr. 165, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen.
- Becke, Guido (2007): Vom Erhalten durch Verändern zum Verändern durch Erhalten. Reproductive Stabilität in Change-Management-Prozessen; in: OrganisationsEntwicklung, H. 1, S. 18-25.

- Bleses, Peter (2009): Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit: Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. artec-paper Nr. 158, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, S. 25-40.
- Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Wissenssoziologie betrieblicher Vertrauensanalyse und -gestaltung, in diesem Band.
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg.
- Geertz, Clifford (1995): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. 4. Auflage, Frankfurt/M.
- Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Berlin.
- Hartkemeyer, Martina; Hartkemeyer, Johannes F.; Freeman Dhority, Lynn (2001): Miteinander denken: Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart.
- Helmers, Sabine (1993): Ethnologie in der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außer-europäischen Feldern. Bonn.
- Jähnichen, Traugott (2010): Diakonisches Ethos und ökonomische Modernisierung. Organisations- und berufsethische Herausforderungen in der Diakonie unter den veränderten Bedingungen von Sozialmärkten; in: Supervision, H. 3, S. 9-14.
- Kumbruck, Christel; Rumpf, Mechthild; Senghaas-Knobloch, Eva (2010): Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung. Berlin.
- Lang, Rainhart; Alt, Ramona (2003): Organisationale Transformation; in: Ramona Alt; Rainhart Lang (Hg.): Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden, S. 279-306.
- Marcus, George E. (1995): Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. Annual Review of Anthropology, S. 95-117.
- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 39-61.

**Gestaltung von Vertrauen in
Innovations- und Veränderungsprozessen –
Die Relevanz formeller und informeller Institutionen**

Janina Evers, Joachim Hafkesbrink

1	Einleitung.....	169
2	Zur Vertrauenskultur in Unternehmen.....	171
3	Definition unterschiedlicher Vertrauensmechanismen.....	173
4	Die Rolle der Institutionen.....	175
5	Gestaltungsansätze von Vertrauen in Unternehmen.....	179
6	Forschungshypothesen zur Gestaltung von Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen.....	181
7	Ausblick.....	183
	Literatur.....	183

1 Einleitung

Wie eine Förderung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen über das Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit gelingen kann, ist Gegenstand des Verbundprojektes 8iNNO.¹ Hierbei ist auch die Rolle von Vertrauen relevant (vgl. Becke, 2011, in diesem Band), denn Wesensmerkmale von Innovationen und Veränderungen sind latente oder wahrgenommene Unsicherheiten, die durch eine Vertrauenskultur kompensiert werden können (vgl. z.B. Luhmann, 1989; Ripperger, 2003, Becke in diesem Band).

In diesem Zusammenhang geht es in diesem Beitrag um die Frage, wie eine solche innovationsförderliche Vertrauenskultur gestaltet werden kann. Vertrauen prägt die Zusammenarbeit *in* („intraorganisational“) und *zwischen* („interorganisational“) Unternehmen: Es hilft, intraorganisational Sozialkapital zwischen den Mitarbeitenden aufzubauen und einen innovationsförderlichen Wissenstransfer zu unterstützen (vgl. z.B. Fuchs, 2006) und es fördert Innovationsprozesse in interorganisationalen Netzwerken dynamischer Branchen (z.B. der Wissensökonomie), da z.B. die relevanten Informationen schneller verfügbar sind (vgl. Granovetter, 1985) und Wissen über Unternehmensgrenzen hinweg ausgetauscht wird. Insofern ist die Fragestellung der Gestaltung von Vertrauen für Unternehmen mit Veränderungs- und Innovationsdynamiken von besonderer Relevanz: Wie kann die mit Innovationen und Veränderungen verbundene Unsicherheit auf inter- und intraorganisationaler Ebene abgebaut und eine stabile Kooperation und Interaktion ermöglicht werden? In diesem Beitrag geht es um die Frage, wie Unternehmen Vertrauen gestalten können, um dessen positive Effekte (z.B. eine Förderung von Innovationen) zu nutzen und einem Verlust von Vertrauen in Veränderungsprozessen entgegen zu wirken. In diesem Zusammenhang bezeichnet eine Vertrauenskultur „vertrauensbasierte und zugleich innovationsförderliche Organi-

¹ Die Forschung erfolgte im Rahmen des Projektes 8iNNO „Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen“ und wird von der Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) sowie der innowise GmbH in Kooperation mit vier Unternehmen durchgeführt. Das Verbundvorhaben wird finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie vom Europäischen Sozialfond (Förderkennzeichen: 01FH09003). Weitere Informationen zum Projekt 8iNNO finden sich unter www.achtinno.de.

sationskulturen“ (Becke, 2011, Kapitel 2, in diesem Band) und bezieht sich auf Vertrauenskulturen *a.* innerhalb von Unternehmen (horizontal und vertikal) sowie *b.* zwischen Unternehmen (interorganisational).

Auch wenn Vertrauen nicht unmittelbar zu beeinflussen ist, können doch positive Gelegenheiten geschaffen werden, um einen Vertrauensaufbau zu unterstützen: „Vertrauen kann man nicht direkt herstellen; man kann allenfalls Signale aussenden, verbale Ankündigungen machen, Vorleistungen erbringen, muss aber abwarten, ob das Angebot wahrgenommen, die Verabredung eingehalten, die Vorleistung erwidert wird. Es ist wie mit der Unternehmenskultur: Man kann sie nicht machen, sie muss wachsen, man kann nur günstige Wachstumsbedingungen bereitstellen“ (Neuberger, 2006: 19f). Auch kann eine Vertrauenskultur nicht top-down entschieden werden, sondern die intra- und interorganisational handelnden Akteure entscheiden freiwillig, ob sie Vertrauen gewähren oder nicht: „Vertrauen lässt sich im Unterschied zu Kontrolle oder Ergebniszielen nicht verordnen“ (Götz, 2006: 62).

Vor diesem Hintergrund lautet die These des Beitrags, dass Unternehmen über einen organisationalen Gestaltungsrahmen zur Unterstützung der Vertrauenskultur verfügen, der durch formelle und informelle Institutionen begründet wird, d.h. Unternehmen können grundsätzlich durch die Generierung von institutionellen Rahmenbedingungen positive Effekte in Bezug auf die Entwicklung bzw. Erhaltung der Vertrauenskultur erzeugen. Wenn „die Kultur einer Organisation bestimmt [wird, d.A.] durch ihre Institutionen“ (Ripperger, 2003: 177), dann – so die These – kann auch die Vertrauenskultur durch diese gestaltet werden. „Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction. [...] Institutions reduce uncertainty by providing a structure to everyday life“ (North, 1990: 1). Für eine Gestaltung von Vertrauen sind sowohl formelle als auch informelle Institutionen relevant: „Institutions are viewed as including both formal structures and informal rules and procedures that structure conduct“ (Thelen & Steinmo, 1992: 2; zit. nach Scott, 2008: 31). Formelle Institutionen sind in diesem Zusammenhang solche Maßnahmen, die formell in der Organisation eingesetzt werden, um inter- und intra-organisationale Beziehungen zu gestalten (z.B. Mitarbeitergespräche oder innovationsförderliche Freiräume des Austauschs). Informelle Institutionen sind solche Institutionen, die in der Interaktion der Akteure verankert sind und z.B. auf der Basis längerfristiger Zusammenarbeit und Routinen entstehen, aber nicht formell festgeschrieben

sind, d.h. es handelt sich hierbei um Institutionen, die auf der Basis einer sozialen Einbettung der Zusammenarbeit verschiedener Akteure in Unternehmen entstehen (vgl. Granovetter, 1985; Voss, 2002)², wie bspw. die Organisationskultur.

Der Beitrag ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird auf der Basis einer Literaturanalyse dargestellt, welche Vertrauensmechanismen in Unternehmen angenommen werden. Es wird gezeigt, welche Rolle Institutionen in Unternehmen spielen und wie diese über eine Gestaltung formeller und informeller Institutionen auf die Vertrauenskultur (über die entsprechenden Vertrauensmechanismen) einwirken können. Darauf aufbauend werden Gestaltungsansätze formeller und informeller Institutionen dargestellt und auf der Basis von Forschungshypothesen gezeigt, wie diese auf entsprechende Vertrauensmechanismen einwirken. Die Hypothesen sind auf die Unternehmensfallstudien des Projektes 8iNNO bezogen.

2 Zur Vertrauenskultur in Unternehmen

Zur Relevanz von Vertrauenskultur in Unternehmen gibt es ein breites Spektrum von Beiträgen (vgl. z.B. stellvertretend Nooteboom, 2002; Götz, 2006a). Auch das Thema der Gestaltung von Vertrauen in Unternehmen ist kein Neues: Verschiedene Disziplinen und Akteure haben sich der Erforschung der Vertrauenskultur gewidmet und in diesem Rahmen z.B. Messgrößen für Vertrauen in Unternehmen entwickelt (vgl. Götz, 2006). Geht es hier vielfach auch um persönliche Eigenschaften der handelnden Ak-

² Der häufig beschriebenen Trennung von Vertrauen und Institutionen wird in diesem Ansatz nicht gefolgt. Demnach werden sowohl Vertrauen als auch Institutionen als Reduzierungsmechanismen von Unsicherheit angenommen. Wo formelle Institutionen (z.B. explizite Verträge) nicht wirken, springt quasi Vertrauen als Koordinierungsmechanismus ein (vgl. z.B. Ripperger, 2003: 34). Der hier verfolgten These nach wirken sich sowohl formelle als auch informelle Institutionen auf die Vertrauenskultur aus, die Wirkungsweise ist also eine andere und Vertrauen ist nicht das Substitut für Institutionen oder umgekehrt: „Nicht immer untergraben jedoch formale Regeln Vertrauen, und nicht immer ist eine geringe Formalisierung vertrauensförderlich bzw. Ausdruck von Vertrauen. Vielmehr kann auch Formalisierung und Standardisierung Vertrauen generieren (Sitkin, 1995). Insofern kann auch ein formalisierter Informationsfluss positive Vertrauenseffekte haben, da das Faktum der Information und ihr Ausmaß entscheidend ist, nicht ihre Art“ (Meifert, 2003: 91).

teure, thematisiert dieser Beitrag die Rolle von Institutionen für die Förderung und Gestaltung einer innovationsförderlichen Vertrauenskultur.

Um Vertrauen für die Umsetzung von Innovationsprozessen zu gestalten und bspw. über bestimmte Maßnahmen aufzubauen, ist es von Bedeutung zu konzeptualisieren, über welche Vertrauensmechanismen eine Gestaltung möglich ist. Unternehmen müssen Kenntnis darüber haben, über welche Rahmenbedingungen Vertrauen aufgebaut werden kann, welche Maßnahmen und Instrumente es stärken und über welche Indikatoren und Messkonzepte sie den Erfolg des Einsatzes vertrauensförderlicher Maßnahmen und Instrumente evaluieren können (siehe hierzu den Beitrag von Hafkesbrink und Evers in diesem Band). Ansatzpunkt dafür ist die Aufgliederung des Begriffs Vertrauen in verschiedene Kategorien, welche nachfolgend erläutert werden. Ergänzt werden die theoretischen Ansätze durch eigene forschungsmethodische Überlegungen zu den jeweiligen Vertrauenskategorien. Die Vertrauenskategorien beschreiben zugleich bestimmte Vertrauensmechanismen, die darstellen, aufgrund welcher Motivation Akteure miteinander in ein soziales Tauschverhältnis treten, was sowohl inter- als auch intraorganisational von Bedeutung ist: „Beim sozialen Tausch erweist eine Person der anderen eine Vorleistung (z.B. besonderes Arbeitsengagement), initiiert damit eine soziale Tauschbeziehung und erwartet dafür irgendwann eine Gegenleistung (z.B. Anerkennung, Beförderung). [...] Da es beim sozialen Tausch aber keinen Weg gibt, sich im Austausch für die erbrachte Vorleistung einer angemessenen Gegenleistung zu versichern (kein Vertrag), bleibt dem in Vorleistung gehenden Akteur nichts übrig, als genau darauf zu vertrauen“ (Meifert, 2003: 85f.). Soziale Tauschverhältnisse sind unternehmensintern und – extern möglich: Sie erleichtern bspw. die Kommunikation und Informationsweitergabe zwischen Akteuren und unterstützen die Zusammenarbeit innerhalb von Projekten oder Teams auf unterschiedlichen Ebenen. Ursächlich für das Entstehen eines solchen – nicht expliziten³ – sozialen Tauschverhältnisses zwischen Akteuren können die verschiedenen Vertrauensmechanismen sein, die im Folgenden weiter erläutert werden.

³ Nicht explizit ist der soziale Tausch aus dem Grund, dass er nicht „im voraus vertraglich vereinbart wird und damit einklagbar ist, welche Einheiten zu welchem Preis getauscht werden (z.B. arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitszeit gegen tariflich abgesichertes Gehalt)“ (Meifert, 2003: 85).

3 Definition unterschiedlicher Vertrauensmechanismen

Insgesamt unterscheidet die Literatur verschiedene Vertrauensmechanismen (für einen Überblick siehe z.B. Neuberger, 2006). Hierbei wird in der Regel unterschieden, ob es sich um ein interpersonales oder systemisches Vertrauen (z.B. Luhmann, 1989) handelt, ob es ein Vertrauensmechanismus ist, der sich in der kurzen Frist und z.B. auf der Basis von Verträgen ausbildet (z.B. Coleman, 1991) oder ob es ein Vertrauen ist, das sich auf lange Sicht durch beständige Kooperation und stabile Routinen entwickelt (z.B. Möllering, 2006).

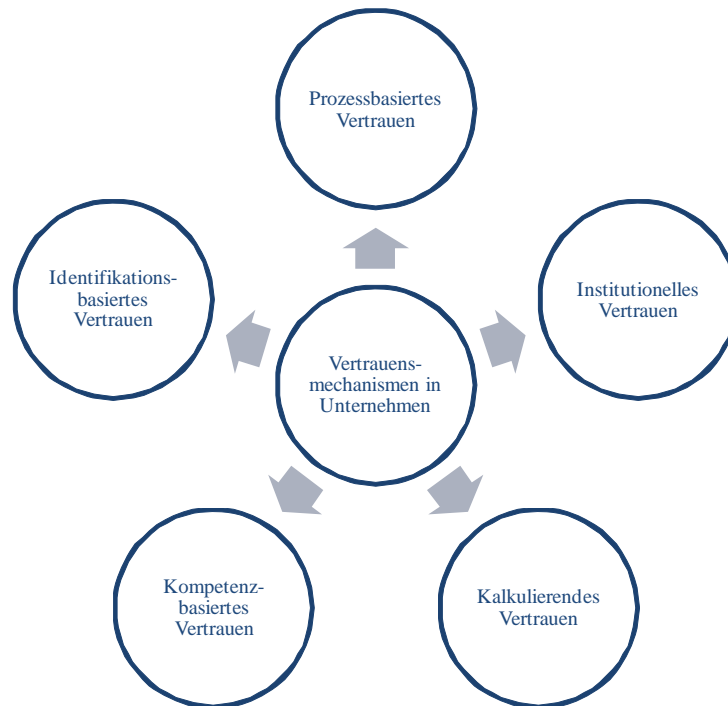
Unternehmen können einzelne dieser Vertrauensmechanismen als Gestaltungsansätze für Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen nutzen:

- **Kalkulierendes Vertrauen** („calculus-based trust“, vgl. Coleman, 1991; Nooteboom, 2002) ist ein Vertrauensmechanismus, der kurzfristig ausgebildet wird, z.B. indem Mitarbeitende wissen, welche „Spielregeln“ im Unternehmen gelten. Dies kann z.B. durch die Aushändigung eines Organisationshandbuchs oder aufgrund einer detaillierten Stellenbeschreibung geschehen. Auf der Basis rationaler Erwägungen vertrauen Akteure darauf, dass sie, sofern sie sich an die Spielregeln halten, nicht mit Sanktionen rechnen müssen.
- **Prozessbasiertes Vertrauen** („process-based trust“, vgl. Zucker, 1986; Loose & Sydow, 1994) entwickelt sich in Interaktionen, z.B. in Kooperationen, indem die Akteure Kenntnis über die Art und Weise von Prozessen haben und so eine Erwartungsstabilität über die Handlungen ihrer Interaktionspartner entwickeln können (z.B. durch eine langfristige Zusammenstellung von unternehmensinternen und –externen Teams). Auch eine Transparenz über Schnittstellen in der Prozessorganisation („wer ist an welcher Stelle für was verantwortlich?“; „wen kann ich mit meinen Fragen ansprechen?“) kann die Entwicklung eines prozessbasierten Vertrauens unterstützen.
- **Institutionelles Vertrauen** („institutionally-based trust“, vgl. Luhmann, 1989; Möllering, 2006) bezeichnet ein grundsätzliches Vertrauen aufgrund von Stabilität und Verlässlichkeit der formellen und informellen Institutionen eines Unternehmens. Dieser Vertrauensmechanismus kann z.B. durch eine Transparenz der Institutionen unterstützt werden, indem Informationen über Führungsleitlinien (formelle Institutionen) sowie die Organisationskultur (informelle Institutionen) bekannt sind. Insbesondere Aspekte wie Information und Transparenz über geplante Veränderungsprozesse sind dann von Bedeutung, wenn es zu einer Veränderung formeller und informeller Institutionen kommt (z.B. im Rahmen einer Restrukturierung oder Fusionierung).

- **Kompetenzbasiertes Vertrauen** („competence-based trust“, vgl. z.B. Nooteboom, 2006) entsteht aufgrund einer Kenntnis der Kompetenzen anderer Akteure. Dies können in Unternehmen z.B. Führungskräfte sein, denen Mitarbeitende vertrauen, dass sie das Unternehmen durch Veränderungen führen können oder auch (interne wie externe) Teammitglieder, die in bestimmten Themengebieten eine besondere Fachkompetenz aufweisen. Auch die Kompetenz, sich an Absprachen halten zu können, baut diesen Vertrauensmechanismus auf (vgl. insbesondere Nooteboom, 2006). Hierfür sind z.B. festgelegte Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen von Bedeutung.
- **Identifikationsbasiertes Vertrauen** („identification-based trust“, vgl. Lewicki & Bunker, 1996; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992) entwickelt sich auf lange Sicht über ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen. Dieser Vertrauensmechanismus kann sich sowohl aufgrund einer hohen Informationsverfügbarkeit (z.B. über die Geschichte und zukünftige Entwicklung des Unternehmens), als auch aufgrund von langfristiger Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens und einer Identifikation mit den handelnden Akteuren entwickeln.

Für die Förderung einzelner Vertrauensmechanismen in Unternehmen sind die Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit (vgl. den Beitrag von Behrens in diesem Band) von Bedeutung, d.h. die Vertrauensmechanismen können sich nur dann ausbilden und entwickeln, wenn bspw. Informationsverfügbarkeit, eine offene Kommunikation und Transparenz gewährleistet sind (siehe auch: Luhmann, 2000; Schweer & Thies, 2003 in: Götz, 2006: 69). Dies ist verbunden mit folgenden Fragen: Wie wissen Mitarbeitende, Führungskräfte oder externe Kooperationspartner ohne Kommunikation und Informationsweitergabe, welche ihrer Kolleginnen und Kollegen in welchen Themengebieten kompetent sind oder wie sollten sie sich mit einem Unternehmen identifizieren können, wenn eine Transparenz über Unternehmensphilosophie und –entwicklung völlig fehlt? Wie können sich inter- oder intraorganisationale innovationsförderliche Kooperationen bilden, wenn Information und Kommunikation nicht innerhalb der Interaktion ermöglicht werden? Im Gegenzug dazu können „Verschleierungstaktiken und eine schlechte Informationspolitik Vertrauen“ (Götz, 2006: 69) zerstören.

Diese Aufzählung von Vertrauensmechanismen ist nicht abschließend, sondern stellt eine Auswahl dar, die als Gestaltungsrahmen zur Unterstützung einer innovationsförderlichen Vertrauenskultur in Unternehmen betrachtet wird. Dabei spielen augenfällig formelle und informelle Institutionen eine besondere Rolle.

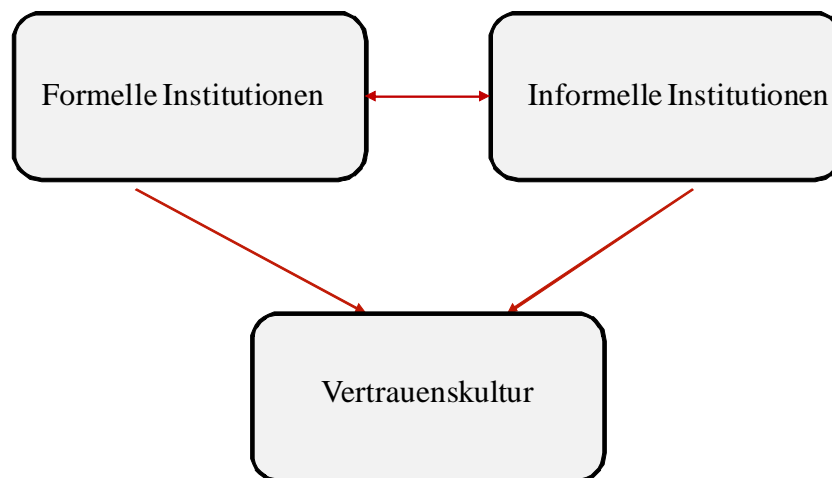
*Abb. 1: Vertrauensmechanismen in Unternehmen**Quelle: Eigene Darstellung*

4 Die Rolle der Institutionen

Die Bereitstellung günstiger Gelegenheiten zur Unterstützung einer Vertrauenskultur, so die These dieses Beitrags, kann durch die Gestaltung formeller und informeller Institutionen in Unternehmen gelingen. Institutionen „konstituieren die Spielregeln menschlicher Interaktion in einer Welt sozialer Interdependenz. In diesem Sinne beeinflussen Institutionen strategisches Entscheidungsverhalten und dessen soziale Konsequenzen“ (Ripberger, 2003: 24). Grundsätzlich können formelle und informelle Institutionen unterschieden werden, die Handlungen in Unternehmen beeinflussen. Diese bilden ein organisationales Gestaltungsraster für die Vertrauenskultur, da sie Verhalten orientieren und „Vertrauen beruht definitionsgemäß auf Vorhersehbarkeit von Verhalten“ (Schneider, 2006: 80).

Abb. 2: Organisationaler Gestaltungsrahmen für Vertrauen

Quelle: Eigene Darstellung



Unter Berücksichtigung der formellen und informellen Institutionen können so für die jeweiligen Vertrauensmechanismen (siehe oben) potenzielle organisationale Maßnahmen und Instrumente entwickelt werden, die eine Gestaltung der Vertrauenskultur unterstützen können (siehe hierzu auch die Forschungshypothesen zum Projekt 8iNNO in diesem Beitrag):

Abb. 3: Informelle und formelle Institutionen und deren potenzielle Hebelwirkungen auf die Vertrauenskultur

Quelle: Eigene Darstellung

	Kalkulierendes Vertrauen	Prozess-basiertes Vertrauen	Institution-elles Vertrauen	Kompetenz-basiertes Vertrauen	Identifi-kations-basiertes Vertrauen	
Authentische Informationsweitergabe	X			X	X	informell
Führungskultur / Führungsstil			X	X	X	
Unternehmenskultur als Ergebnis sozialer Interaktion		X		X	X	
Reputationsmaßnahmen			X	X	X	
Führungsleitlinien	X	X		X		formell
Kommunikationsstruktur / Informationsarenen	X	X	X			
Interne und externe Schnittstellen (neu) definieren (Team- und Projektmanagement)	X	X	X	X		
Organisationshandbuch	X	X	X			
Organisationale Freiräume / Beteiligungsmöglichkeiten			X	X	X	

Zwei Beispiele:

Informelle Institutionen: Organisationskultur

Die Organisationskultur beinhaltet Aspekte wie Werte, Normen, Verhaltensstandards und Artefakte, die das Handeln von Akteuren in Unternehmen bzw. Organisationen orientieren (vgl. Schein, 2003; Becke, 2008; Becke, 2011 in diesem Band). Als solche entwickelt sich die Organisationskultur auf lange Sicht anhand der Art und Weise, wie Akteure innerhalb des Unternehmens interagieren. Hinzu kommt, dass kulturelle Muster auch in Innovations- und Veränderungsprozessen relativ stabil sind – wodurch die Organisationskultur intraorganisational Sicherheit und hierdurch die Vertrauenskultur unterstützen kann (siehe oben): „Kulturelle Normen repräsentieren daher die bewahrende Dimension des Handelns in Organisationen; sie sind nur relativ schwer veränderbar“ (Becke, 2008: 191). Die Organisationskultur basiert auf gemeinsamen Erfahrungen von Akteuren (vgl. z.B. Schein, 2003). Unternehmen, die Mitarbeitenden und Führungskräften Raum für Kommunikation und Interaktion geben – und somit Mög-

lichkeiten bereitstellen, um gemeinsame Erfahrungen sammeln zu können – gestalten so informelle Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Vertrauenskultur. Zusätzlich wirken sich Freiräume der Kommunikation und Interaktion im Rahmen der Unternehmens- bzw. Organisationskultur auf die Innovationsfähigkeit aus: „Menschen handeln innovativ, wenn sie es *können, wollen* und *dürfen* – also dann, wenn Fähigkeiten, Motivation, Kommunikation, Beteiligungsmöglichkeiten und Freiräume stimmen“ (Klotz, 2007, Herv. i. O.). So können beispielsweise innovationsförderliche Freiräume des Austausches und der Informationsweitergabe gewährt werden (als formelle Institution), die sich gleichzeitig auf die in Abbildung 3 dargestellten Vertrauensmechanismen der informellen Institution der Organisationskultur auswirken können: Beschäftigte erhalten so Kenntnis über die Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften (kompetenzbasiertes Vertrauen) und es werden Möglichkeiten bereitgestellt, damit sich z.B. in Freiräumen von Teams routinisierte Prozesse der Kooperation und der Interaktion (prozess – und identifikationsbasiertes Vertrauen) entwickeln können.

Formelle Institutionen: Kommunikationsstrukturen

Gerade in (Groß-)Unternehmen, wo sich Mitarbeitende und Führungskräfte nicht selbstverständlich tagtäglich auf dem Flur begegnen oder in interorganisationalen Kooperationen, sind festgelegte Kommunikationsstrukturen (z.B. Mitarbeitergespräche, Teambesprechungen oder virtuelle Interaktionsarenen) hilfreich, um den Informationsfluss top-down und bottom-up zu unterstützen. Dies gilt auch und gerade für Innovations- und Veränderungsprozesse: Werden hier durch formell institutionalisierte Kommunikationsstrukturen (z.B. im Rahmen einer intraorganisational festgelegten Regelkommunikation oder durch interorganisationale Absprachen über die verwendeten (virtuellen) Kommunikationsmedien) alle betroffenen Akteure eingebunden, können im besten Fall Fragen des „Wie“ der Umsetzung von Innovations- und Veränderungsprozessen gemeinsam diskutiert und festgelegt werden. Zusätzlich bieten Kommunikationsstrukturen die Gelegenheit, alle Akteure, die in Veränderungsprozesse involviert sind, auch als „Gestalter“ einzubinden und Veränderungen so zu gestalten, dass auf eine Erosion des Vertrauens frühzeitig reagiert werden kann (vgl. Beckert, Metzner, Roehl, 1998). Dies stellt sich anders in KMU dar: Hier können (allzu) starr festgelegte Kommunikationsstrukturen auf Dauer zu einer gewissen Schwerfälligkeit führen und die Innovationsfähigkeit verringern. Allerdings können standardisierte Kommunikationsstrukturen als Angebot an die Mitarbeitenden zur freiwilligen Teilnahme zum Aufbau von Vertrauenskulturen in Innovations- und Veränderungsprozessen genutzt werden, um anschließend Instrumente wie Ideenworkshops, Brainstormings etc. als innovationsförderliche Freiräume anzubieten.

Für eine Gestaltung der Vertrauenskultur über den Einsatz der in Abbildung 3 aufgelisteten informellen und formellen Institutionen ist eine ausführliche Bestandsauf-

nahme in den Unternehmen notwendig: Können bestehende Institutionen vertrauensförderlich gestaltet werden (d.h. die Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit unterstützen, vgl. hierzu den Beitrag von Behrens in diesem Band) und welche Maßnahmen und Instrumente können zusätzlich angewendet werden, die den vorhandenen Institutionen nicht widersprechen. Hierbei ist seitens der „Gestalter“ von Vertrauen selbst Achtsamkeit erforderlich, bspw. beschreibt Schein (2003: 19), dass der Einsatz neuer Maßnahmen und Instrumente, also neuer Institutionen in Unternehmen, die der bestehenden Unternehmens- und Vertrauenskultur widersprechen, zu Konflikten bis hin zur Kündigung qualifizierten Personals führen können.⁴

Zur Analyse der Auswirkungen verschiedener Kombinationen formeller und informeller Institutionen auf die Entstehung bzw. Erhaltung von Vertrauen ist daher zunächst die bestehende Struktur der institutionellen Arrangements zu überprüfen sowie deren Kompatibilität (also deren „Fit“) mit neuen bzw. geplanten Institutionen zu evaluieren, um widersprüchliche Institutionen bzw. Maßnahmen zu identifizieren. Dies bedeutet, dass auf allen Ebenen des Unternehmens (Beschäftigte und Führungskräfte) als auch für die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern identifiziert werden muss, welche informellen und formellen Institutionen zur Anwendung kommen, ob – und wenn ja, wie – diese vertrauensförderlich angewendet werden und welche Institutionen so implementierbar sind, dass sie an die vorhandenen Institutionen angepasst sind (vgl. zur Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung von Vertrauenskulturen in Veränderungsprozessen auch den Beitrag von Peter Bleses in diesem Band).

5 Gestaltungsansätze von Vertrauen in Unternehmen

Unternehmen reagieren in ihrem spezifischen Umfeld mit individuellen Bewältigungsstrategien auf die Anforderungen ihrer jeweiligen Marktbedingungen. Die Unternehmenspartner des Verbundprojektes 8iNNO stehen hier stellvertretend für typische Innovations- und Veränderungsstrategien: Unternehmen A verfolgt eine Koope-

⁴ Auch die Beharrungsmomente einer Unternehmens- und Vertrauenskultur müssen beachtet werden, denn diese können dazu führen, dass sich Unternehmen von innen heraus nicht verändern und auf geänderte wirtschaftliche Situationen reagieren können (vgl. z.B. Schein, 2003: 21, Bleses in diesem Band).

rationsstrategie mit externen Partnern (Open Innovation). Unternehmen B befindet sich seit Jahren in einem permanenten Restrukturierungsprozess, Unternehmen C ist zu Beginn des Projektes in einem Fusionierungsprozess eines Unternehmensteils inbegriffen und Unternehmen D vollzieht einen Produkt-Service-Shift, ändert also sein Geschäftsmodell. So unterschiedlich die Reaktionen auf die jeweiligen Umfeldbedingungen sind, so führen doch alle Innovations- und Veränderungsprozesse auch zu Unsicherheiten und ggf. zu einer Änderung formeller und informeller Institutionen. Wie können Unternehmen vor dem skizzierten Hintergrund nun ihre Vertrauenskultur über formelle und informelle Institutionen so gestalten, dass deren Innovations- und Veränderungsfähigkeit erhalten bleibt?

Auf Basis der genannten Vertrauensmechanismen kann analysiert werden, welche Vertrauensmechanismen Hebelwirkungen auf die jeweiligen Innovations- und Veränderungsprozesse haben können:

Abb. 4: Vertrauensmechanismen und deren potenzielle Hebelwirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

	Kalkulierendes Vertrauen	Prozessbasiertes Vertrauen	Institutionelles Vertrauen	Kompetenzbasiertes Vertrauen	Identifikationsbasiertes Vertrauen
Open Innovation	X	X		X	
Fusionierung		X	X	X	X
Produkt-/Service-Shift	X		X	X	
Restrukturierung		X	X	X	X

Basierend auf diesen Annahmen bzgl. relevanter Vertrauensmechanismen für die jeweiligen Innovations- und Veränderungsprozesse von Unternehmen wird identifiziert, welche informellen und formellen Institutionen bereits in den Unternehmen angewendet werden (siehe hierzu auch Abbildung 3) und ob diese den Erwartungsdimensionen organisationaler Achtsamkeit (Information, Transparenz, Kommunikation, Authentizität, siehe oben) entsprechend die Vertrauenskultur in den Unternehmen unterstützen können. Eine weitere Möglichkeit ist, bestehende Institutionen ggf. anhand der Erwar-

tungsdimensionen der Achtsamkeit anzupassen bzw. weitere Institutionen für die inter- und intraorganisationale Kooperation zu implementieren, um hierdurch eine Gestaltung von Vertrauen über formelle und informelle Institutionen zu unterstützen.⁵ Die entsprechenden Hypothesen für einen Einsatz von informellen und formellen Institutionen zeigt das folgende Kapitel.

6 Forschungshypothesen zur Gestaltung von Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen

Eine Verbindung von Hebelwirkungen der Vertrauensmechanismen auf die jeweiligen Innovations- und Veränderungsprozesse (vgl. Abbildung 4) sowie formellen und informellen Gestaltungsansätzen (vgl. Abbildung 3) führt zu folgenden explorativen Hypothesen:

Open Innovation

Hypothese 1: Externe Netzwerke stellen eine strukturelle Innovation dar. Damit diese Strukturinnovation antizipiert wird, kann eine authentische Informationsweitergabe über die Intention und die Möglichkeiten – aber auch die Herausforderungen – der externen Wertschöpfungspartnerschaften insbesondere kalkulierendes und kompetenzbasiertes Vertrauen unterstützen.

Hypothese 2: Durch die externen Netzwerke ändern sich auch die Prozesse der Zusammenarbeit: Projektteams werden über Unternehmensgrenzen hinaus gebildet und müssen effektiv zusammenarbeiten. Eine (Neu-) Definition von Schnittstellen der Kooperation schafft Erwartungssicherheit und erhöht hierdurch insbesondere das kalkulierende und prozessbasierte Vertrauen.

Restrukturierung

Hypothese 3: Eine Organisationskultur, die Mitarbeitende umfassend an den Veränderungsprozessen partizipieren lässt, unterstützt die Akzeptanz tiefgreifender Veränderungsprozesse. Eine solche Organisationskultur reduziert Unsicherheiten der Restruk-

⁵ Für die Gestaltung interorganisationaler Vertrauensbeziehungen zur Förderung von Innovationen vgl. auch den Beitrag von Hafkesbrink & Evers, 2010.

turierung, indem sie insbesondere das identifikations- und prozessbasierte Vertrauen stärkt.

Hypothese 4: Restrukturierungsprozesse benötigen ein umfassendes Umdenken entlang der internen Wertschöpfungskette. Die Einführung eines prozessorientierten Teammanagements unterstützt insbesondere institutionelles Vertrauen und erleichtert die Beteiligung von Mitarbeitenden im Innovationsprozess.

Fusionierung

Hypothese 5: Die Umsetzung einer unterstützenden, beteiligungsorientierten und wertschätzenden Führungskultur im Rahmen des Fusionierungsprozesses unterstützt insbesondere identifikations- und kompetenzbasiertes Vertrauen. Hierdurch können Führungskräfte dazu beitragen, dass der Veränderungsprozess sich weniger belastend auf die Mitarbeitenden auswirkt und Widerstände reduziert werden.

Hypothese 6: Führungsleitlinien als formelle Institution unterstützen die Führungskultur und stellen das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitenden auf eine für alle Seiten verlässliche Basis. Insofern unterstützen Sie insbesondere sowohl die Ausbildung prozessbasierten als auch kompetenzbasierten Vertrauens.

Produkt-/ Service-Shift

Hypothese 7: In volatilen Unternehmensentwicklungen, die durch hohe Flexibilität und Innovationsdynamik gekennzeichnet sind, ist eine authentische Weitergabe von Informationen über den Markt und die hiermit verbundene Unternehmensentwicklung essentiell, um die Unsicherheit von Mitarbeitenden zu reduzieren. In dieser Intention unterstützt die Authentizität von Informationen und eine offene Kommunikation insbesondere kalkulierendes und kompetenzbasiertes Vertrauen in die handelnden Akteure

Hypothese 8: Die Volatilität stellt Unternehmen vor die Herausforderung, Änderungen im Unternehmen ggf. auch schnell umzusetzen. Stabilisierende formelle Institutionen, wie festgelegte Kommunikationsstrukturen oder Informationsarenen, können insbesondere institutionelles Vertrauen unterstützen, indem Innovationen und Veränderungen immer in einem festen Rahmen kommuniziert werden und Sicherheit bei den Mitarbeitenden erzeugt wird.

Die hier vorgestellten informellen und formellen Institutionen zur Unterstützung von Vertrauenskulturen in Unternehmen bilden einen möglichen Gestaltungsrahmen für Vertrauen, der auch für eine Evaluierung (vgl. den Beitrag von Hafkesbrink und Evers

in diesem Band) angewendet und getestet wird, insofern kann an dieser Stelle zunächst von Hypothesen gesprochen werden.

7 Ausblick

Innovationen sind notwendig um langfristig am Wirtschaftsleben teilhaben zu können. Eine innovationsförderliche Vertrauenskultur kann Unternehmen in Innovations- und Veränderungsprozessen bei der Umsetzung dieser Prozesse unterstützen und z.B. helfen, Friktionen zu verringern (vgl. auch den Beitrag von Behrens, in diesem Band).

Es konnte in diesem Beitrag gezeigt werden, dass Unternehmen im Rahmen einer Umsetzung von Innovations- und Veränderungsprozessen die Möglichkeit haben, die Vertrauenskultur über informelle und formelle Institutionen zu gestalten. Allerdings ist Vertrauen kein Selbstläufer, sondern kann durch die Etablierung günstiger Rahmenbedingungen positiv beeinflusst werden. Die hier vorgestellten Institutionen wirken jeweils auf konkrete Vertrauensmechanismen, was die Handhabung des Konzeptes in Unternehmen insofern ermöglicht, als dass das gesamte Konstrukt des Vertrauens bzw. der Vertrauenskultur in einzelne Vertrauensmechanismen unterteilt (kalkulierendes Vertrauen, institutionelles Vertrauen, prozessbasiertes Vertrauen, kompetenz- und identifikationsbasiertes Vertrauen, s.o.) und für die Umsetzung von Innovations- und Veränderungsprozessen in Unternehmen angewendet wird.

Der Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten wird im weiteren Verlauf des Projektes 8iNNO erprobt. Im Verlauf dieses Erprobungsprozesses kann es ggf. zu einer Revision und Ergänzung der Hypothesen zu den Gestaltungsansätzen und Hebelwirkungen des Vertrauens kommen: Es können andere oder weitere Vertrauensmechanismen in und zwischen Unternehmen relevant sein oder zusätzliche informelle und formelle Institutionen für die konkreten Unternehmensfallstudien in Betracht kommen. Insgesamt kann dieser Beitrag einen möglichen Gestaltungsrahmen für eine Vertrauenskultur in Unternehmen mit Innovations- und Veränderungsprozessen verdeutlichen und zeigen: Eine Vertrauenskultur ist auch über bereits vorhandene Institutionen bzw. durch einen neuen Einsatz von Institutionen gestaltbar. Es wurden erste Maßnahmenbeispiele entwickelt und diese mit typischen Innovations- und Veränderungsprozessen verknüpft, um den Gestaltungsspielraum für Unternehmen aufzuzeigen.

Literatur

Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen. In diesem Band.

- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: edition sigma.
- Beckert, Jens; Metzner, André; Roehl, Heiko (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. In: Organisationsentwicklung 17, S. 56-66.
- Behrens, Miriam (2011): Das kommunikative Gestaltungskonzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ - Handlungsmöglichkeiten für PraktikerInnen. In diesem Band.
- Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung. In diesem Band.
- Coleman, James (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München: R. Oldenbourg.
- Fuchs, Manfred (2006): Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2006): Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive. In: Götz, K. (Hg.) 2006: Vertrauen in Organisationen. München & Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 113-134.
- Götz, Klaus (Hg.) (2006a): Vertrauen in Organisationen. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Götz, Klaus (2006): Vertrauen als funktionale Systemeigenschaft? In: Götz, K. (Hg.) 2006: Vertrauen in Organisationen. München & Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 59-71.
- Granovetter, Mark (1985): 'Economic Action and Social Structure. The problem of Embeddedness', in: American Journal of Sociology 91, November 1985.
- Hafkesbrink, Joachim & Evers, Janina (2011): Evaluierung der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen – ein Messkonzept zur Erfassung und Beurteilung der ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauensgestaltung am Beispiel des Projektes 8iNNO. In diesem Band.
- Hafkesbrink, Joachim & Evers, Janina (2010): Innovation 3.0: Embedding into community knowledge - The relevance of trust as enabling factor for collaborative organizational learning. In: Hafkesbrink, J.; Hoppe, H.-U.; Schlichter, J. (Eds.): Competence Management for Open Innovation. Tools and IT-support to unlock the innovation potential beyond company boundaries. Lohmar: Eul Verlag.
- Klotz, Ulrich (2007): Vom Taylorismus zur „Open Innovation“ – Innovation als sozialer Prozess. In: Streich, Deryk & Wahl, Dorothee (Hrsg.) 2007: Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge einer Tagung des BMBF. Frankfurt / New York: Campus.
- Kramer, Roderick M. (2006): Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research. In: Kramer, Roderic M. (Ed.) 2006: Organizational Trust. A Reader. Oxford University Press, S. 1-20.
- Lewicki, R. & Benedict Bunker, B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationship's. In: Kramer, R & Tyler, T.R. (Eds): Trust in Organizations.
- Loose, Achim & Sydow, Jörg (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J. & Windeler, A. (Eds.) 1994: Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 160-193.

- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Meifert, Matthias (2003): Vertrauensmanagement in Unternehmen. Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Möllering, Guido (2006): Trust: Reason, Routine, Reflexivity. Oxford: Elsevier.
- Neuberger, Oswald (2006): Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In: Götz, Klaus (Hg.) 2006: Vertrauen in Organisationen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11-56.
- Nooteboom, Bart (2002): Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nooteboom, Bart (2005): Forms, Sources and Limits of Trust. In: Held, M.; Kubon-Gilke, G. & Sturn, R. (Hg.): Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Jahrbuch 4: Reputation und Vertrauen. Marburg.
- Nooteboom, Bart (2006): Trust and innovation. Essay written for the Dutch Ministry of Economic Affairs, as background to the 2006 Innovation Lecture on 'Trust and Innovation'. Source: http://www.bartnooteboom.nl/site/index_en.cfm?act=tekstentonen&parent=4954&varpag=4151 (13.04.2010).
- North, Douglass C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991) (Ed.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Ripperger, Tanja (2003): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie.
- Schneider, Ursula (2006): Zur Dialektik von Kontrolle und Vertrauen in Organisationen. In: Götz, K. (Hg.) 2006: Vertrauen in Organisationen. München & Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 73-84.
- Schweer, Martin; Thies, Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Bern.
- Scott, W. Richard (2008): Institutions and Organizations. Ideas and Interests. London: SAGE Publications.
- Shapiro, D., Sheppard & Cheraskin, L. (1992): Business on Handshake. Negotiation Journal 8, 36-377.
- Späth, Julia F. (2008): Interpersonelles Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung der Einflussfaktoren und Verhaltenswirkungen. FraM: Peter Lang.
- Sydow, Jörg (2006): How can systems trust systems? A structuration perspective on trust-building in interorganizational relationships. In: Bachmann R. & Zaheer, A (ed.): Handbook of Trust Research, S. 377-392.
- Voss, Thomas (2002): Rational-Choice-Analyse organisationaler Steuerungsstrukturen. In: Maurer, Andrea & Schmid, Michael (Hrsg.) 2002: Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

- Willeitner, Susanne (2001): Fördern von Vertrauen im Veränderungsprozess von Unternehmen. Eine Einzelfallstudie. Bamberg.
- Zucker, Lynne (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 6, 53-111.

Evaluierung der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen – ein Messkonzept zur Erfassung und Beurteilung der ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauensgestaltung

Joachim Hafkesbrink und Janina Evers

1	Problemstellung	189
2	Definitionen – Vertrauen und Misstrauen	191
3	Zum Verhältnis von Vertrauens- und Organisationskultur	196
4	Bewertung von ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen.....	202
5	Operationalisierung des Messkonzeptes am Beispiel des Projektes 8iNNO.....	210
5.1	Operationalisierung der Vertrauenskultur.....	211
5.2	Operationalisierung der Transaktionskosten.....	214
5.3	Operationalisierung des Transaktionsnutzens.....	220
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	222
	Literatur.....	223

1 Problemstellung

Innovations- und Veränderungsprozesse sind aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Sie wirken als Impuls für wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wandel und gelten als Hebel für die Mehrung von Wohlfahrt, Lebensqualität und Umweltschutz. Sie sind das Regulativ für Marktveränderungen und bieten Chancen für die Verbindung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen.

Kennzeichen aktueller und sicher auch künftiger Innovations- und Veränderungsprozesse ist, dass sie in einer zunehmend vernetzten Wirtschaft und Gesellschaft mit multiplen Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen, der Forschung und anderen Akteuren (z.B. Verbänden, Nichtregierungsorganisationen) stattfinden. Insofern müssen sie einen Interessenausgleich zwischen den Partnern bewirken. Zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen finden zahlreiche wirtschaftliche und soziale Austauschbeziehungen statt, sowohl mit externen Partnern wie auch innerhalb der Organisation. Diese ‚Transaktionen‘ sind eingebettet in sogenannte ‚Governancestrukturen‘, die den Rahmen für deren Abwicklung schaffen (vgl. Hafkesbrink 2010). Die unterschiedlichen Formen der Governance stützen sich auf formelle (z.B. Verträge) und informelle institutionelle Arrangements (z.B. soziale Verhaltensmuster), die das Zusammenwirken von Transaktionspartnern und Sanktionen bei opportunistischem Verhalten regeln.

Kennzeichnend für diese Austauschprozesse ist, dass sie risikobehaftet sind, unter Unsicherheit vollzogen werden und mit Blick auf deren Koordination zu Kosten führen, z.B. Kosten der Suche nach Transaktionspartnern, der Entwicklung und Überwachung von Vereinbarungen oder Verträgen etc. Diese Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet (vgl. Williamson 1979). Insbesondere Innovations- und Veränderungsprozesse finden unter hohem Risiko statt. Da sie prospektiv gesehen einen großen wirtschaftlichen Wert besitzen können, stehen sie, insbesondere wenn sie kollaborativ z.B. zwischen Unternehmen entwickelt werden, im Prozessverlauf ggf. auch längerfristig unter dem Verdacht des Opportunismus. Habe ich die richtigen Partner gewählt, werden diese sich an die Verabredungen halten, haben die Partner die zugesagten Kompetenzen, werden sie sich kooperativ verhalten?

Das zentrale Argument der Transaktionskostentheorie ist nun, dass ökonomische Aktivitäten jene Form von Governance wählen, die die Kosten der Planung, Adaption und Überwachung von Transaktionen minimiert (vgl. Möllering 2006: 26). Hier kommt der Begriff des Vertrauens ins Spiel: Vertrauen gilt unter einer breiten Schar von Autoren als Mittel zur Senkung von Transaktionskosten für wirtschaftliche Austauschbeziehungen (vgl. Bigley/Pearce 1998; Sako 1998; Chiles/McMackin 1996; Cum-

mings/Bromily 1996). Vertrauen zwischen Transaktionspartnern hilft, einseitige Vorteilmnahmen bei aufkommenden Opportunitäten und wechselnden Bedingungen zu vermeiden (vgl. Noteboom 2002; Barney/Hansen 1994). Vertrauen wird so zu einem Bestandteil der Governancestruktur, da es geeignet ist, kostspielige Aktivitäten der Überprüfung und Überwachung des Verhaltens von Transaktionspartnern zu vermeiden und Kosten der Nachjustierung von Verträgen und Kooperationsbeziehungen zu minimieren.

Als „Governance“ wird die Gesamtheit von Koordinations-, Überwachungs- und Durchsetzungssystemen zur Steuerung der Interaktionen der Wirtschaftssubjekte bezeichnet (Hafkesbrink 2010: 293). Wie nun kann Vertrauen bzw. die Vertrauenskultur zum Bestandteil einer Governancestruktur werden? Ist Vertrauen selbst eine informelle Institution (sozusagen eine unabhängige Variable) oder ist Vertrauen das Ergebnis eines Bündels von formellen und informellen institutionellen Arrangements (sozusagen eine abhängige Variable)? Welche Maßnahmen der direkten/indirekten Vertrauensgestaltung sind in welcher Situation bzw. unter welchen Bedingungen zu präferieren (vgl. hierzu auch den Beitrag von Evers & Hafkesbrink in diesem Band)? Wie kann man den Erfolg von Maßnahmen der direkten/indirekten Vertrauensbildung messen?

In das Vorhaben 8iNNO¹ sind vier betriebliche Fallstudien eingebunden, in denen unterschiedliche Innovations- und Veränderungsprozesse anstehen: (1) ein Beispiel für eine betriebliche Restrukturierung und Flexibilisierung in einem Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs, (2) ein Beispiel für eine Fusionierung und Konsolidierung von ehemals dezentralen Wirtschaftseinheiten in einer sozialen Dienstleistungseinrichtung, (3) ein Beispiel für den Übergang von einem Produkt- auf ein Serviceportfolio in einem Unternehmen der IT-Wirtschaft und (4) ein Beispiel für einen Open Innovation Prozess in einem Unternehmen aus dem Bereich Wissens- und

¹ Das Vorhaben „8iNNO“ (Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Ein Konzept zur Verbindung von Flexibilität und Stabilität durch Vertrauensförderung) wird gefördert vom BMBF und der EU (Förderkennzeichen 01FH09003).

Lernmanagement der digitalen Wirtschaft. In allen betrieblichen Fallstudien werden im Rahmen von 8iNNO Maßnahmen der Vertrauensbildung im Zusammenhang mit den angestrebten Innovations- und Veränderungsprozessen umgesetzt, ausgehend von der Hypothese, dass insbesondere eine innovationsförderliche Vertrauenskultur zum Hebel für erfolgreiche Veränderungsprozesse werden kann und als stabilisierendes Moment in den Flexibilisierungsanforderungen wirkt. Eine besondere Herausforderung dabei stellt die Erfassung und Beurteilung der Vertrauenskultur sowie der ökonomischen und sozialen Wirkungen dar, die unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten den Ansprüchen von Gültigkeit und Zuverlässigkeit genügen sollten, unter praktischen Gesichtspunkten jedoch handhabbar insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen bzw. Organisationen sein muss.

Der vorliegende Beitrag ist vor diesem Hintergrund wie folgt aufgebaut:

Zu Beginn werden die für das Verständnis der Zusammenhänge wichtigen Begriffe von Vertrauen, Vertrauenskultur (Kap. 2) sowie ihre Abgrenzung zu verwandten Begriffen definiert (Kap. 3). In einem nächsten Schritt wird das Bewertungsmodell zur Erfassung der ökonomischen und sozialen Wirkungen von Vertrauen bzw. Vertrauenskultur im Rahmen von Innovations- und Veränderungsprozessen beschrieben (Kap. 4). Die konkrete Operationalisierung des Bewertungsmodells ist Gegenstand von Kap. 5. Hier werden die entwickelten Indikatoren und das Messkonzept erläutert. Daran schließt sich die Zusammenfassung des Beitrags an, wo auch der momentane Stand der Umsetzung des Konzeptes in den Unternehmensfallstudien dargestellt wird.

2 Definitionen – Vertrauen und Misstrauen

Es vergeht kaum ein Tag, in dem nicht in der Presse etwas über Vertrauen zu lesen ist. Zumeist negativ konnotiert, findet man Schlagzeilen zum Vertrauensverlust gegenüber der Politik, gegenüber Institutionen wie dem Staat, dem Gesundheitssystem, den Finanzmärkten, Banken, Verbänden, Gewerkschaften, gegenüber bestimmten Konsumprodukten, den Medien, gegenüber der Kirche sowie gegenüber Personen. Der Anlass ist in der Regel eine Abweichung von angenommenem Normverhalten mit der Folge enttäuschter Erwartungssicherheit: die Politik hält nicht das, was sie vor der Wahl verspricht, Minister verstoßen gegen soziale Normen und (ent-)täuschen das Volk, Produkte haben nicht den beworbenen Funktionsnutzen etc. Die Konsequenz: eine Verletzung von Vertrauen, die eine Person einer anderen oder einer Institution

gegenüber erbringt, zieht in der Regel erhöhte Transaktionskosten nach sich. Wähler müssen sich eine andere Partei suchen, falsch behandelte Menschen einen anderen Hausarzt finden, enttäuschte Gläubige treten aus der Kirche aus, Konsumenten müssen andere Produkte suchen etc.

Vertrauen ist (neben Verträgen und Kontrolle) damit offensichtlich eine wichtige Grundlage für die Aufrechterhaltung ökonomischer und/oder sozialer Beziehungen. Die Aufgabe, in der Führung von Unternehmen bzw. Organisationen die richtige Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle zu finden, ist nicht einfach, da zwischen diesen Phänomenen Abhängigkeiten und zudem wechselseitige Beziehungen existieren. So gibt es z.B. Befunde der empirischen Wirtschaftsforschung, dass Vertrauen durch den übermäßigen Einsatz von Kontroll- und Sanktionsinstrumenten zerstört werden kann (vgl. Nippa/Grigoleit 2006: 2). Die Literatur bietet hier eine Vielzahl von Befunden, z.B. zum Zusammenhang von Arbeitszeitregulierung, Autonomie und Vertrauen, zum Zusammenhang von individueller Leistungsmessung und Vertrauen, zum Zusammenhang von direkter Überwachung durch den Vorgesetzten am Arbeitsplatz und Vertrauen etc. (vgl. zur einer Übersicht Grund/Harbring 2009: 4 ff.; Osterloh/Weibel 2006).

Möllering (2005) konzipiert Vertrauen und Kontrolle konsequent in einer Dualitätsperspektive², "...which entails that trust and control each assume the existence of the other, refer to each other and create each other, but remain irreducible to each other" (Möllering 2005: 284). Diese Dualitätsperspektive von Vertrauen und Kontrolle folgt der sogenannten ‚neueren Sozialtheorie‘, in der Akteure sowohl eingebettet sind in soziale Strukturen (Granovetter 1985), sie gleichzeitig aber auch gestalten (DiMaggio 1988). Dieser Aspekt ist für unsere Argumentation insofern wichtig, als unser Ansatz und die zugrundeliegenden empirischen Fallbeispiele explizit die *Gestaltung von Vertrauenskultur* einbezieht. Danach ist anzunehmen, dass betriebliche Akteure Vertrauen und Kontrolle als Verhaltensdisposition parallel nutzen, da sie wissen, dass ihre Inter-

² und eben nicht als ‚Dualismus‘, die nach Ansicht von Möllering eher an die ältere Sozialtheorie (sozialer Determinismus versus freier Wille) anknüpft (Möllering 2005: 286).

aktionspartner wie sie selbst auch in Organisations- bzw. Interaktionsstrukturen eingebettet sind, die ihnen einen bestimmten individuellen, aber begrenzten Handlungsspielraum für den Aufbau positiver Erwartungen ermöglichen. Wir folgen damit der Definition „...when an actor rests positive expectations on structural influences on the embedded other, we speak of *control* ... When an actor rests positive expectations on an assumption of benevolent agency on the part of the other, we speak of *trust*“ (Möllering 2005: 287 f.). Vertrauen und Kontrolle wirken damit zusammen, sie produzieren ein gemeinsames Resultat: den Aufbau von positiven (und/oder negativen) Erwartungen (Möllering 2005: 297).

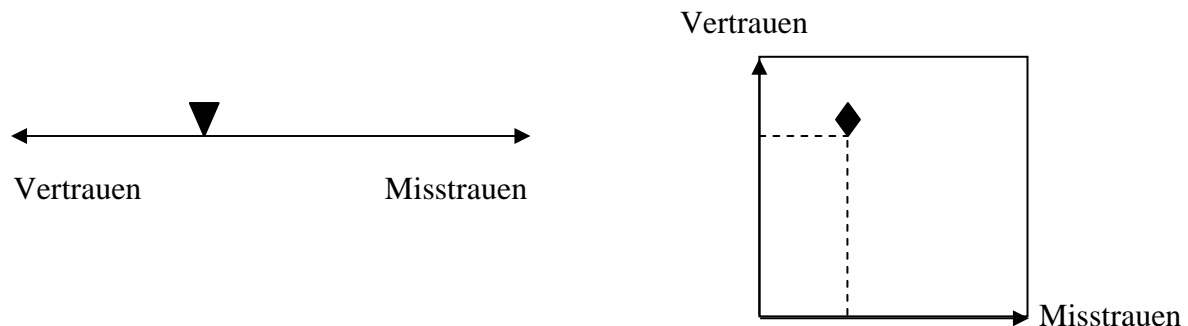
Unter Vertrauen verstehen wir vor diesem Hintergrund zusammengefasst die positive Erwartung, dass die zukünftigen Tauschhandlungen mit einer anderen Person oder Institution (Vertrauensnehmer) günstig für einen selbst (Vertrauensgeber) ausfallen oder zumindest nicht schädlich für die eigenen Interessen sind (in Anlehnung an Robinson 1996). Vertrauen bedeutet dabei eine risikobehaftete Vorleistung eines Akteurs in einer Interaktion mit der Folge, sich verletzlich zu machen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995: 712, Rousseau/ Sitkin/Burt/Camerer, 1998). Dabei wird auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten verzichtet „...in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird“ (Rippberger 1998: 45).

Hinzu kommt der Begriff des *Misstrauens*,³ welchen wir definieren als „die Erwartung, dass der Vertrauensnehmer vorhandene Handlungsfreiheiten ohne Rücksicht auf mögliche Schädigungen des Vertrauensgebers zum eigenen Vorteil nutzt bzw. diese sogar vorsätzlich herbeiführt“ (Grigoleit 2009: 42). Was im alltäglichen Sprachgebrauch als „gesundes Misstrauen“ formuliert wird zur Orientierung von eigenem Verhalten in sozialen oder ökonomischen Beziehungen, schließt nach dem Stand der Diskussion nicht unbedingt aus, dass man zu derselben Institution auch selektiv Vertrauen haben kann. Beides dient nach Luhmann der Komplexitätsreduktion (Luhmann 2000).

³ Misstrauen dient in diesem Zusammenhang einer Begriffsbestimmung und Eingrenzung des Begriffes Vertrauen. Es wird im Rahmen des Projektes 8iNNO nicht erhoben.

Das Ausmaß von Misstrauen und Vertrauen wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation begründet. Damit bleibt festzuhalten, dass Vertrauen und Misstrauen nicht auf zwei Endpunkten eines Kontinuums liegen sondern einen zweidimensionalen ‚Verhaltensraum‘ beschreiben, indem ein Akteur sich gegenüber einer Institution mit seiner Erwartungshaltung ‚positionieren‘ kann (vgl. Abb. 1):

Abb. 1: Zum Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen



Der Verhaltensdisposition „Misstrauen“ liegt eine Übervorteilsvermutung zugrunde, d.h. die Erwartung, dass eine Person, mit der eine soziale oder ökonomische Interaktion begonnen oder weitergeführt werden soll, sich nicht an implizite oder explizite (gemeinsame) soziale Normen oder Vereinbarungen hält und dies zum eigenen Nachteil gereicht. „Vertrauen“ hingegen liegt mindestens eine Reziprozitätserwartung zugrunde (ausführlich Becke 2011 in diesem Band): ein Akteur interagiert mit einer Person oder Institution in der Hoffnung auf einen positiven Verlauf der Interaktion bzw. auf Erfüllung der Erwartung, dass der Interaktionspartner dabei bleibt, was er zuvor über sich sichtbar gemacht hat (Luhmann 2000: 48).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang zudem die auf Niklas Luhmann zurückgehende Unterscheidung von persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen. **Persönliches Vertrauen** beschreibt das Vertrauen zwischen mindestens zwei Interaktionspartnern, **Systemvertrauen** beschreibt das Vertrauen in die Zuverlässigkeit eines (sozialen) Systems, z.B. einer Institution bzw. Organisation. „Das Vertrauen bezieht sich dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert ist.“ (Luhmann 1999: 72 f., zitiert nach Bohn 2007: 44). Die Identität einer Organisation wird wiederum über Mitgliedschaftsregeln, Entscheidungsprämissen, Rollen-

definitionen, Organisationsstrukturen etc. einerseits und von der Organisationskultur⁴ andererseits bestimmt, aufgrund derer Organisationsmitglieder darüber entscheiden, wann sie vertrauen oder misstrauen können. Systemvertrauen impliziert zudem die Reflexion über das Vertrauen in das Vertrauen anderer (John 2004: 10)⁵, da Systemvertrauen auf reflexivem Vertrauen beruht. „Das heißt, dieses Vertrauen funktioniert nur, wenn man selbst und andere darauf vertrauen, dass ein System funktioniert wie es funktionieren soll“ (Bohn 2007: 32). Ändert sich die „Identität“ einer Organisation (z.B. im Rahmen von Innovationsprozessen), so ändern sich auch die Rahmenbedingungen für Systemvertrauen.⁶

Auf der Ebene von Systemvertrauen können – wie oben gezeigt - Vertrauen und Misstrauen nebeneinander existieren (vgl. Becke 2011, in diesem Band), was bei interpersonalem Vertrauen, z.B. in Freundschaftsbeziehungen, eher schwieriger ist (Bohn 2007: 45). Dies gelingt aufgrund der „Entpersönlichung“ von Vertrauensverhältnissen in Organisationen (John 2004: 11; Bohn 2007: 57). In Organisationen bestimmen die Rollendefinitionen die Vertrauenssituation. Institutionalisiertes Misstrauen (z.B. Ausweiskontrolle in der Kantine eines Unternehmens zur Vermeidung von Trittbrettfahrern) fällt dann nicht mehr auf einzelne Personen (Kontrolleure) zurück, die per Rollendefinition misstrauisch sein sollen, denen man aber z.B. persönlich durchaus Vertrauen entgegen bringt oder gar freundschaftlich verbunden sein kann (vgl. Bohn 2007: 46). „Institutionalisiertes Misstrauen zielt also auf den Schutz von Vertrauen durch die Vermeidung von Vertrauensmissbrauch ab“ (Becke 2011, Kapitel 2, in diesem Band).

⁴ Vgl. hierzu den folgenden Abschnitt 3.

⁵ Dies ist – quasi im Vorgriff auf unser Messkonzept - zugleich ein wichtiger Ansatzpunkt für die Operationalisierung und Messung von Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen (vgl. Abschnitt 5).

⁶ Als Beispiel möge die Neudefinition von Rollen bei Zusammenlegung von ehemals getrennten Profit-Centern eines Unternehmens dienen. Hier wird institutionalisiertes Misstrauen (zur Schärfung des Wettbewerbs zwischen den Profit-Centern) durch Vertrauen als organisatorischer Normalfall ersetzt (Bohn 2007: 45).

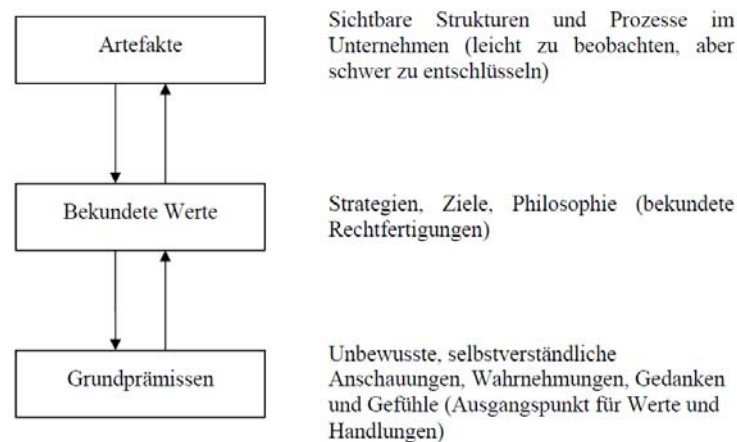
Die Gestaltung von Vertrauen durch organisatorische Maßnahmen (im Sinne formeller oder informeller institutioneller Arrangements, vgl. Evers/Hafkesbrink in diesem Band) wird für verschiedene Bereiche einer Organisation durchaus unterschiedlich ausfallen: während in Bereichen mit hohem Anteil von kreativer Wissensarbeit (z.B. in der FuE-Abteilung) ein hohes Vertrauen erforderlich ist, wird bei Routineaufgaben (z.B. Fließbandarbeit) eher Misstrauen institutionalisiert und über regelmäßige Qualitätskontrollen abgesichert, die mögliche Fehler quasi entpersönlichen (Bohn 2007: 47).

3 Zum Verhältnis von Vertrauens- und Organisationskultur

Mit dem Konstrukt „**Organisationskultur**“ wird üblicherweise die Summe an kollektiv geteilten Werten, Normen und Wissensbeständen in einer Organisation beschrieben (vgl. ausführlich Becke 2011 in diesem Band). Edgar Schein (1995) definiert drei Ebenen von Kulturphänomenen innerhalb einer Organisation:

Abb. 2: Organisationskultur auf drei Ebenen nach Edgar Schein

Quelle: Villiger (2005, S. 18)



Die Organisationskultur ergänzt damit den formalen Aufbau der Organisation (Hierarchie, Koordinationsmechanismen, Regeln der Delegation und Partizipation etc.) und umfasst alle informellen Institutionen wie etwa implizite Wertvorstellungen, die informelle Handhabung offizieller Regeln, etc. Die Frage ist nun, welche der formellen Institutionen einerseits und informellen Institutionen andererseits, d.h. insbesondere

welche sichtbaren Artefakte, bekundeten Werte und Grundprämissen auf welche organisationale Vertrauenskultur schließen lassen?

Der Begriff „**Vertrauenskultur**“ wird im Folgenden verwendet „im Sinne vertrauensbasierter und zugleich innovationsförderlicher Organisationskulturen“ (Becke 2011, in diesem Band). Vertrauenskultur ist in diesem Sinne derjenige Ausschnitt aus der Organisationskultur, der die Erwartungen von handelnden Akteuren in arbeitsbezogenen Interaktions- und Kooperationsprozessen auf zukünftig nicht-opportunistisches Verhalten beschreibt. Dies gilt für Routine- und Innovationsprozesse ebenso wie für intra-organisationale und inter-organisationale Interaktions- und Kooperationsprozesse.

Diese Definition legt zunächst nahe, dass nicht alle Bestandteile oder Ebenen der Organisationskultur zu Vertrauensbasierung und Innovationsförderung beitragen. Ein Beispiel hierfür ist das bekannte „Not-Invented-Here“ Phänomen, eine Blockade, die organisationsintern durch eine mangelnde Kultur der Wissensteilung und extern durch schlichtes Außerachtlassen von bestehendem Wissen an anderen Entstehungsorten zustande kommt (Bullinger/Wörner/Prieto 1997). Der Grund ist zumeist gezieltes Misstrauen gegenüber Wissen, welches man nicht selbst produziert hat. Auch mangelnde Fehlertoleranz, fehlende Risikobereitschaft sowie geringe Konflikt- und Diskussionsbereitschaft als über die Zeit etablierte Verhaltensweisen in einem Unternehmen gelten als organisationskulturelle Innovationsbarrieren, die zugleich bestimmte Vertrauenseinstellungen nahelegen (z.B. institutionalisiertes Misstrauen).

Eine Zusammenfassung bisheriger Forschungsergebnisse zur Frage, welche Aspekte von Organisationskultur als innovationsförderlich gelten, ist bei Stremming (2009) zu finden:

Tab. 1: Innovationsförderliche Eigenschaften von Organisationskultur

Quelle: Stremming 2009: 74⁷

Innovationsförderliche Werte	
<ul style="list-style-type: none"> • Innovations- und Veränderungsorientierung (z.B. Jaskyte & Dressler, 2005; Pundt & Schyns, 2005; Hurley & Hult, 1998) • Risikobereitschaft (z.B. Kontoghiorghes et al., 2005; Hurley & Hult, 1998) • Fehlertoleranz (z.B. Rowold & Streich, 2007; Hurley & Hult, 1998) • Offenheit (z.B. Hauser, 1998; Gebert et al., 2001) • Adaptivität (z.B. Kainzbauer & Kaelber, 1998; Hauschildt & Salomo, 2007) • Sensibilität (z.B. Poech, 2002) • Flexibilität (z.B. Ernst, 2003) • Kundenorientierung (z.B. Desphandé & Farley, 2004; Ernst, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsorientierung (z.B. Hauser, 1998; Ernst, 2003) • Marktorientierung (z.B. Desphandé & Farley, 2004) • Entrepreneurial Orientation (z.B. Lau & Ngo, 2004; Salavou & Lioukas, 2003) • Lernorientierung (z.B. Bates & Khasawneh, 2005) • Experimentierfreude (z.B. Balmer et al., 2000) • Problemorientierung (z.B. Schein, 1993) • Aggressivität (z.B. De Brentani & Kleinschmidt, 2004; Jaskyte & Dressler, 2005) • Dynamische Ausrichtung (z.B. Lau & Ngo, 2004)
Innovationsförderliche Strukturen	
<ul style="list-style-type: none"> • geringe Zentralisierung (z.B. Tebbe, 1990; Axtell et al. 2000) • geringe Formalisierung (z.B. Ekvall, 1996; Tebbe, 1990) • geringe Standardisierung (z.B. Schneider, 1999; Meier 1982) • geringe Spezialisierung (z.B. Tebbe, 1990; Zaltman et al., 1973) • Kommunikationsfreiheit (z.B. Nebe, 2000) • Handlungsspielraum (z.B. Axtell et al. 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation (z.B. Curral et al., 2001; West & Farr, 1990; Thom, 2005) • Transformationaler Führungsstil (z.B. Pundt & Schyns, 2005) • Heterogene Gruppenzusammensetzung (z.B. Balmer et al., 2000; Kainzbauer & Kaelber, 1998) • Ressourcenverfügbarkeit (z.B. Kontoghiorghes et al., 2005; De Brentani & Kleinschmidt, 2004)
Innovationsförderliches Verhalten	
<ul style="list-style-type: none"> • Offener Umgang mit Fehlern (z.B. Van Dyck et al., 2005) • Wertschätzung und Belohnung innovativen Verhaltens (z.B. Tesluk et al., 1997) • Unterstützung (z.B. Axtell et al., 2000; Ekvall, 1996) • Eingehen von Risiken (z.B. Ekvall, 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussionen/Debatten (z.B. Ekvall, 1996) • Vermittlung von Visionen (z. B. Brodbeck & Maier, 2001) • Aufgabenorientiertes Verhalten (z. B. Brodbeck & Maier, 2001) • partizipative Sicherheit (z. B. Brodbeck & Maier, 2001)

⁷ Die zitierten Originalquellen werden für den Leser bzw. die Leserin im Sinne der Nachverfolgbarkeit der Argumente mit in das Literaturverzeichnis integriert und kenntlich gemacht.

Die Frage ist nun, wie die jeweiligen Aspekte innovationsförderlicher Organisationskultur zum Begriff Vertrauen bzw. zur Vertrauenskultur stehen.

Bei den meisten der in Tabelle 1 aufgeführten Aspekte der Organisationskultur liegt es nahe, sie als abhängige Variable vom Konstrukt „Vertrauen“ zu betrachten. Zum Beispiel kann eine ausgeprägte „Innovations- und Veränderungsorientierung“ bzw. eine „dynamische Ausrichtung“ in einer Organisation dadurch zustande kommen, dass Beschäftigte, deren Erwartungen trotz riskanter Vorleistung (im Sinne von durch Unsicherheit des Prozesses erzeugte oder empfundene Bedrohung ihrer Interessen) durch Mitwirkung im Rahmen bisheriger Veränderungsprozesse nicht enttäuscht wurden, ein nachhaltiges Systemvertrauen entwickeln und als Folge pro-aktives Verhalten für Innovationen und dynamische Veränderungen an den Tag legen. Diese Art von Vertrauen wird in der Literatur auch als Vertrauen auf der Basis von Erfahrungen oder als *„process-based trust“* (Zucker 1986) bezeichnet. "Prozessbasierte Vertrauensbildungsmechanismen wirken während der Interaktion und gründen auf gegenwärtigem, beobachtbarem Verhalten und vergangenen Erfahrungen" (Wolff 2005: 95).

Das gleiche trifft auf die Items „Risikobereitschaft“, „Offenheit“, „Flexibilität“ und „Experimentierfreude“ zu. Diese Verhaltensdispositionen basieren i.d.R. eher auf Vertrauen in Arbeitsergebnisse als auf Fremdkontrolle des Arbeitshandelns. In der Literatur wird diese Art von Vertrauen auch als kompetenzbasiertes Vertrauen (*„competence-based trust“*) bezeichnet. "Man vertraut darauf, dass eine Person eine bestimmte Leistung erbringt, ohne vorab zu kontrollieren, ob ausreichend Fähigkeiten dafür vorhanden sind" (Schreyögg/ Schmidt-Lellek 2010: 96).

Die unter der Kategorie „Innovationsförderliche Strukturen“ genannten Items können ebenfalls als Ergebnis von prozessbasiertem oder kompetenzbasiertem Vertrauen interpretiert werden: eine geringe Zentralisierung, geringe Formalisierung und geringe Standardisierung einerseits verbunden mit hoher Kommunikationsfreiheit und einem großen Handlungsspielraum andererseits setzt Vertrauen in die handelnden Personen voraus, entweder aufgrund unterstellter Kompetenzen oder aufgrund von vergangenen Erfahrungen mit dem Akteur. Transformationale Führung (Avolio/Bass 2004) basiert häufig auf identifikationsbasiertem Vertrauen; sie rekurriert in erster Linie auf den Sinn und die Bedeutung von gemeinsamen Ziele, Idealen, Missionen und bemüht zudem konsequent das Prinzip von Leistung und Gegenleistung (Reziprozität), d.h. es basiert zudem auf kalkulierendem Vertrauen (*„calculus-based trust“*).

Items wie Kunden-, Informations- und Marktorientierung, etc. können Ausdruck eines starken identifikationsbasierten Systemvertrauens („*identification-based trust*“) sein, das sich als Folge sichtbarer Artefakte (z.B. veröffentlichte Leitlinien des Unternehmens), bekundeter Unternehmensphilosophie (z.B. Strategie der Kundenorientierung) oder eben wahrgenommener zugrundeliegender Werte (z.B. tatsächlicher gelebter Umgang mit Informationstransparenz) entwickelt. "Identification-based trust is defined as confident positive expectations regarding another's conduct. It is grounded in perceived compatibility of values, common goals and positive emotional attachment to the other" (Lewicki/Brinsfield 2009: 285).

Unter einem spezifischen Blickwinkel können ausgewählte Items von Tabelle 1 zudem als unabhängige Variable im Zusammenhang mit „Vertrauen“ angesehen werden. Dies bedeutet, dass Vertrauen nicht Ursache bzw. Voraussetzung, sondern Wirkung bzw. Ergebnis der jeweiligen Ausprägung des Items sein kann. Hinter den Items von Tabelle 1 als Bestandteil der Organisationskultur stehen unter dem Gesichtspunkt des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus (vgl. Göhler/Kühn 1999: 25 ff.) sogenannte formelle und informelle Regeln oder Institutionen, die Orientierung für Interaktions- und Kooperationsprozesse in Organisationen geben (vgl. Wegner 1998: 40). Risikobereitschaft auf der individuellen Ebene handelnder Akteure kann sich zum Beispiel insbesondere dann etablieren, wenn die eingespielten formellen und informellen Institutionen dem Akteur signalisieren, dass er im Falle des Scheiterns einer risikobehafteten Aktivität nicht direkt bestraft wird, sondern dass das Risiko durch die Institution gedeckt ist (Fehlertoleranz der Institution). Diese Regeln begründen zugleich eine Form von institutionen-basiertem Vertrauen („*institutional-based trust*“), d.h. einem Vertrauen, das voraussetzt, dass ein System funktioniert. Etwas weiter gefasst beschreibt institutionen-basiertes Vertrauen "...sets of shared expectations derived from formal social structures represented, for example, by signals of membership of professions or associations, or by intermediary mechanisms such as bureaucracy, banking and legal regulation" (Möllering, 2006: 360). Der handelnde Akteur setzt sein Vertrauen nicht in bekannte Personen, sondern in das Funktionieren eines Systems. „Ein solches Systemvertrauen wird durch laufend sich bestätigende Erfahrungen [...] gleichsam von selbst aufgebaut" (Luhmann 2000: 64). Insofern verbergen sich hinter den in Tabelle 1 aufgeführten Items mit Blick auf Vertrauen nicht einfache „Ursache-Wirkungsvermutungen“ sondern komplexe rekursive und zum Teil selbstverstärkende oder selbsterodierende Mechanismen: die Zuweisung hoher Autonomie bzw. hoher Handlungsspielräume auf Basis von z.B. kompetenzbasiertem Vertrauen geht in der

Regel damit einher, dass formale Strukturen in Organisationen weniger rigide ausgestaltet werden müssen (Zurücknahme der Formalisierung und Standardisierung). Diese Maßnahme kann wiederum das institutionelle Vertrauen (oder Systemvertrauen) dieser oder anderer betrieblicher Akteure stärken mit der Folge weitergehender positiver Motivationseffekte in der Belegschaft.

Zusammenfassend möchten wir an dieser Stelle das Konstrukt „Vertrauenskultur“ mit dem Blick auf eine Operationalisierung und empirische Messung wie folgt fassen:

Die Vertrauenskultur als Bestandteil der Organisationskultur umfasst fünf Dimensionen von Vertrauensmechanismen (siehe hierzu auch Evers/Hafkesbrink 2011, in diesem Band), mit denen individuelle oder institutionelle Interaktionspartner Erwartungen gegeneinander formulieren:

- **Kalkulierendes Vertrauen** („calculus-based trust“, vgl. Coleman 1991; Nooteboom 2002): Entstehung in unmittelbarem Austausch zwischen zwei Interaktionspartnern (Müller-Lindenberg 2005: 173); der erwartete Gewinn aus der Vertrauenshandlung ist größer als der erwartete Schaden (Kramer 1999); "Calculus-based trust is the first form of trust in professional relationships. It ensures consistent behavior - in other words, that individuals do what they promise to do" (Lewicki/Brinsfield 2009: 279).
- **Prozessbasiertes Vertrauen** („process-based trust“, vgl. Zucker 1986; Loose/Sydow 1994): entwickelt sich in personeller Interaktion, z.B. in Kooperationen, indem die Akteure Kenntnis über die Art und Weise von Prozessen haben und so eine Erwartungsstabilität über die Handlungen ihrer Interaktionspartner entwickeln; „Process-based trust develops from concrete experiences of interaction" (Zucker 1986, zit. nach Sydow 2006: 380); "Process-based trust is tied to past or expected exchanges between specific actors which can be first-hand or by reputation" (Möllering 2006: 360).
- **Institutionelles Vertrauen** („institutionally-based trust“ bzw. Systemvertrauen vgl. Luhmann 2000; Möllering 2006) bezeichnet ein grundsätzliches Vertrauen in die herrschenden formellen und informellen Institutionen eines Unternehmens; "Institutionally-based trust (Zucker 1986) refers to those sources of trust that are product of the environment in which the trust relationship is embedded" (zit. nach Karjaluoto/et.al. 2008: 168 f).

- **Kompetenzbasiertes Vertrauen** („competence-based trust“, vgl. z.B. Nooteboom 2006) entsteht aufgrund einer Kenntnis der Kompetenzen anderer Akteure; "Trust may be given with regard to the competence of an agent" (Sydow 2006: 379).
- **Identifikationsbasiertes Vertrauen** („identification-based trust“, vgl. Lewicki & Bunker 1996; Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992) entwickelt sich auf lange Sicht über ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen; "Finally, in identification-based trust, the other identifies with my goals. If this kind of relationship has been established, one can allow the other to act as one's agent, knowing the decisions made are ones we would make for ourselves" (Darley 2004: 139).

Vertrauen und Vertrauenskultur sind sogenannte ‚theoretische Konstrukte‘, die nicht direkt gemessen werden können. Daher müssen Indikatoren gebildet werden, die als empirische Äquivalente gelten und jeweils Ausschnitte aus dem nicht-direkt beobachtbaren Phänomen abbilden können. Möglichkeiten der Messung sind grundsätzlich (1) die Beobachtung direkter Verhaltensweisen oder (2) Befragung von Akteuren in Vertrauensbeziehungen (schriftlich oder per Interview bzw. Gruppendiskussion) verbunden mit einer ‚Reflexion über das Vertrauen in das Vertrauen anderer Personen und Institutionen‘ (siehe oben Kap. 2). Im Folgenden wird zunächst das Modell zur Erfassung der ökonomischen und sozialen Wirkungen von Vertrauen(skultur) vorgestellt (vgl. Kap. 4). Die Operationalisierung des Messkonzeptes im Projekt 8iNNO wird in Kap. 5 dargestellt.

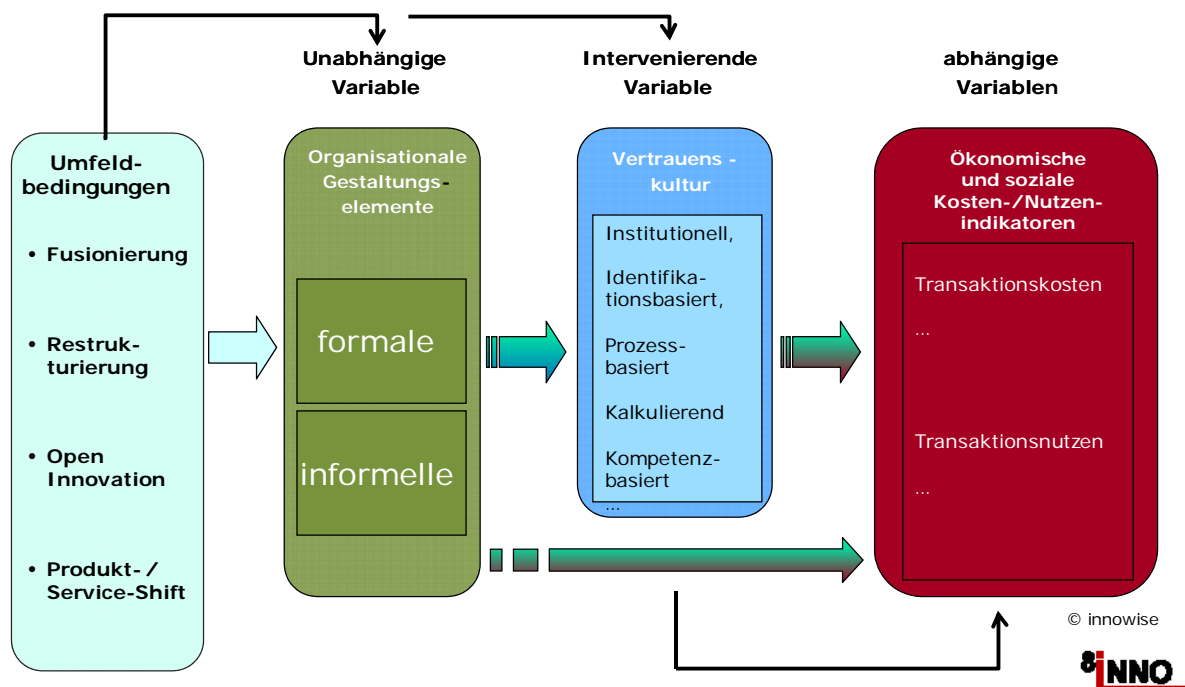
4 Bewertung von ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen

Die interessierenden Zusammenhänge im Kontext unseres Ansatzes „Evaluierung der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen“ sind die Folgenden: wenn davon ausgegangen wird, dass im Rahmen von Innovations- und Veränderungsprozessen sowohl der formelle Rahmen wie auch informelle Institutionen in einer Organisation verändert werden (müssen), so ändert sich auch der Rahmen für die Herausbildung oder Ausformung der Vertrauenskultur. Dabei spielen mehrere Aspekte eine Rolle:

- (1) Wie kann es gelingen, dass Organisationsmitglieder im Verlaufe eines Innovations- oder Veränderungsprozesses dem Prozess selbst und (später) der neuen organisatorischen Identität vertrauen?
- (2) Ist Vertrauen oder Vertrauenskultur eine Voraussetzung für effiziente und effektive Innovations- und Veränderungsprozesse?
- (3) Wie kann Vertrauen oder Vertrauenskultur gestaltet werden, damit Innovations- und Veränderungsprozesse nicht als Bedrohung und mit Misstrauen wahrgenommen werden?
- (4) Welche ökonomischen und sozialen Effekte hat der Aufbau von Vertrauen oder Vertrauenskultur im Prozess des Organisationswandels?

In den 4 Fallstudien im Rahmen des Verbundprojektes 8iNNO (vgl. Kap. 1) werden unterschiedliche Beweggründe (Umfeldbedingungen) für Veränderungs- und Innovationsprozesse thematisiert, deren Effizienz und Effektivität – so unsere zentrale These – durch unterschiedliche Ausgestaltungen der Vertrauenskultur („Vertrauensmanagement“) flankiert werden können. Dabei wird angenommen (vgl. Abb. 3), dass in diesen unterschiedlichen Umfeldbedingungen (Fusionierung, Restrukturierung, Open Innovation, Produkt-Service-Shift) jeweils spezifische formelle (Partizipation, Delegation, Informationssysteme und Kommunikationsstrukturen, organisationsstrukturelle Maßnahmen etc.) und informelle organisationale Gestaltungselemente (Führungskultur, informelle Regeln, Prinzipien der Wertschätzung etc.) genutzt werden. Diese Gestaltungselemente haben einen Einfluss auf die emergierende Vertrauenskultur, insofern sie Anlass geben für Verhaltenserwartungen in intra- und inter-organisationalen Interaktions- und Kooperationsprozessen. Die Gestaltungselemente geben sozusagen den Rahmen vor, innerhalb dessen sich Erwartungen von OrganisationsmitgliederInnen formieren können, und zwar interpersonell wie auch im Verhältnis zur Institution:

Abb. 3: Modell der Messung von Vertrauenskultur sowie der ökonomischen und sozialen Effekte von Innovations- und Veränderungsmaßnahmen in 8iNNO



Zur Vereinfachung werden die organisationalen Gestaltungselemente im Messmodell zur unabhängigen Variable erklärt. Diese bestehen im Hinblick auf den jeweiligen Umfeldauslöser aus einem bestimmten Cluster von informellen und formellen Elementen, die wiederum jeweils spezifische Ausprägungen (z.B. Ausmaß der Handlungsspielräume, der (De-)Zentralisation, der Kommunikationsfreiheit etc.) annehmen. Die Vertrauenskultur wird damit – dem behaviouristischen SOR-Paradigma (Stimulus-Organismus-Response) folgend – als intervenierende Variable in die Kausalkette „organisatorische Gestaltung“ → „ökonomische und soziale Wirkung“ eingefügt. Dahinter steht die zentrale These, dass die Vertrauenskultur (Organismus) die Effekte (Response) organisationaler Gestaltung (Stimulus) beeinflusst, d.h. verstärkt, filtert oder abschwächt im Hinblick auf die damit intendierten Wirkungen.

Als abhängige Variablen werden schließlich ausgewählte Indikatoren zur Erfassung von ökonomischen und sozialen Wirkungen der organisatorischen Gestaltung und Emergenz der Vertrauenskultur betrachtet, insbesondere die mit dem Veränderungs- bzw. Innovationsprozess anfallenden Transaktionskosten sowie der Transaktionsnutzen. Die Konzentration auf Transaktionskosten und –nutzen hat folgenden Hintergrund: in der Institutionenökonomie werden mit dem Begriff „Transaktionskosten“

üblicherweise die Kosten der Koordinierung der wirtschaftlichen Leistung charakterisiert (vgl. Hafkesbrink 2009). Bezogen auf Unternehmen werden diese Transaktionskosten häufig auch als „Organisationskosten“ bezeichnet (vgl. Abb. 4).

In unserem Kontext geht es um „Investitionen“ in die Vertrauenskultur und formelle und informelle Institutionen zur Koordinierung der Organisationsleistung. In diesem Sinne wäre der ökonomische Maßstab zunächst der Vergleich von Organisationskosten (z.B. für den Umbau der Organisationsstruktur, für Organisationsentwicklungsprojekte, für Maßnahmen zur Entwicklung der Organisations- und Vertrauenskultur) mit dem Organisationserfolg bzw. Transaktionsnutzen (z.B. Senkung von Such-, Verhandlungs- und Kontrollkosten aufgrund stärkerer Vertrauensbasierung, Erzielung von entsprechenden Kooperationsgewinnen, etc.).

Zum Transaktionsnutzen zählen wir zudem „weiche Faktoren“ und „sozialer Nutzen“ wie z.B. die Reduzierung von Unsicherheit, die Steigerung der Arbeits-/Transaktionsqualität, die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit oder andere „innovationsförderliche Werte“ im Rahmen der Organisationskultur (vgl. nochmals Tabelle 1), die man in der Regel nicht über quantitative sondern nur über qualitative Erhebungen (Befragungen) ermitteln kann.

Abb. 4: Begriffs- und Kostenabgrenzung der Transaktionskostentheorie

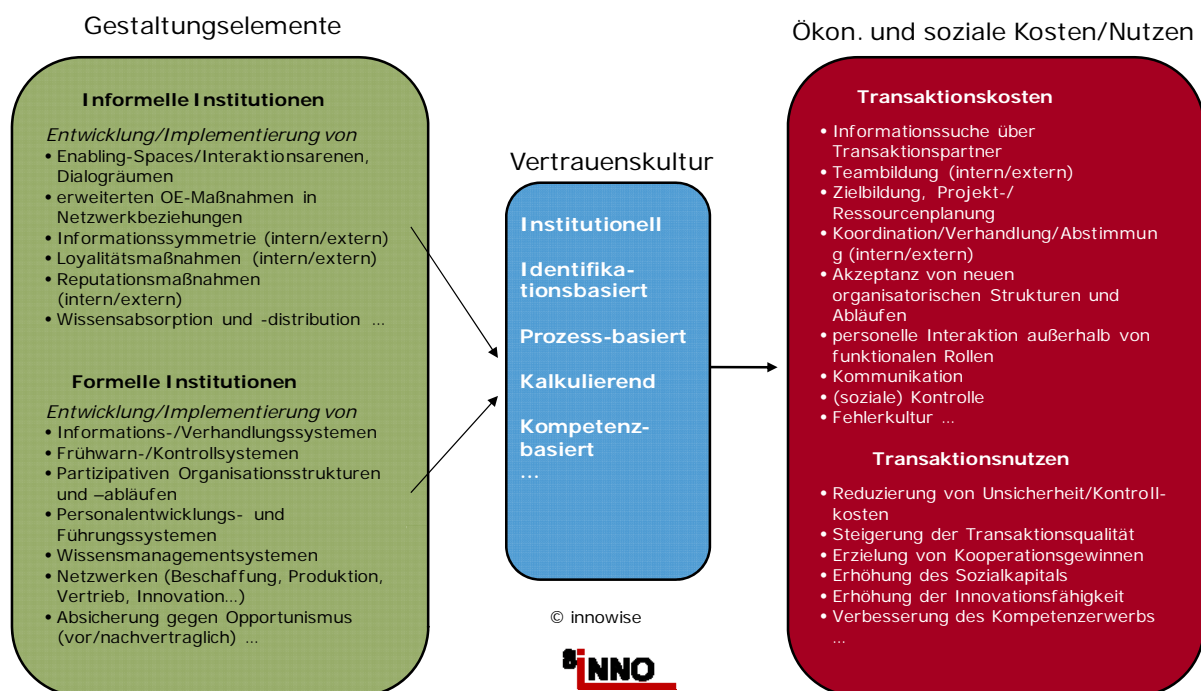
Quelle: Möller 2002: 108

Institution	Markt	Unternehmungen	
Kosten- definition	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten auf Märkten entstehen	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten innerhalb von Unternehmen entstehen	Kosten, die direkt oder indirekt bei der Herstellung eines Gutes oder einer Dienstleistung anfallen
Kosten- betrachtung der Neuen Institutionen- ökonomik	Transaktionskosten i.e.S.	Organisationskosten	Produktionskosten
	Transaktionskosten i.w.S.		
	Gesamtkosten		
Kostenbetrach- tung der Neoklassik	unberücksichtigt	ausschließlich Produktionskosten	

Von den unabhängigen und intervenierenden Variablen wird angenommen, dass sie im Prinzip auch von den Umfeldbedingungen abhängen, selbst also auch ‚quasi abhängige Variablen‘ sind. So ist es in den 8iNNO-Fallstudien – der realen empirischen Situation entsprechend – völlig klar, dass ein „Open-Innovation-Ansatz“ als Treiber der Veränderung völlig anderer organisationaler Gestaltung und Vertrauenskulturen bedarf, als eine „Fusionierung“ oder „Restrukturierung“ von Geschäftseinheiten. Da die organisationalen Gestaltungselemente jedoch im Rahmen der Projektimplementation die einzigen Variablen sind, die gezielt beeinflusst werden, um eine bestimmte Wirkung zu entfalten, werden sie im Messmodell als sog. „unabhängige Variablen“ konzipiert.

Betrachtet man den Ausschnitt des Messmodells von den unabhängigen über die intervenierenden bis zu den abhängigen Variablen, so ergibt sich folgendes, differenziertere Bild:

Abb. 5: Gestaltungselemente, Vertrauenskultur und Kosten/Nutzen-Elemente mit Beispielen aus dem Projekt 8iNNO



Die unterschiedlichen Gestaltungselemente werden nach unseren Vorstellungen die verschiedenen Aspekte bzw. Dimensionen der Vertrauenskultur unterschiedlich adressieren und zugleich differenzierte ökonomische und soziale Wirkungen entfalten. Mit

Blick auf die einzelnen Fallstudien wurden dabei zunächst folgende Hypothesen formuliert:

I. Thesen zur Gestaltung der Vertrauenskultur (nach: Evers & Hafkesbrink in diesem Band)

Open Innovation

T1: Externe Netzwerke stellen eine strukturelle Innovation dar. Damit diese Strukturinnovation antizipiert wird, kann eine authentische Informationsweitergabe über die Intention und die Möglichkeiten – aber auch die Herausforderungen – der externen Wertschöpfungspartnerschaften kalkulierendes und kompetenzbasiertes Vertrauen unterstützen.

T2: Durch die externen Netzwerke ändern sich auch die Prozesse der Zusammenarbeit: Projektteams werden über Unternehmensgrenzen hinaus gebildet und müssen effektiv zusammenarbeiten. Eine (Neu-)Definition von Schnittstellen der Kooperation schafft Erwartungssicherheit und erhöht hierdurch das kalkulierende und prozessbasierte Vertrauen.

Restrukturierung

T3: Eine Organisationskultur, die Mitarbeitende umfassend an den Veränderungsprozessen partizipieren lässt, unterstützt die Akzeptanz tiefgreifender Veränderungsprozesse. Eine solche Unternehmenskultur reduziert Unsicherheiten der Restrukturierung, indem sie insbesondere das identifikations- und prozessbasierte Vertrauen stärkt.

T4: Restrukturierungsprozesse benötigen ein umfassendes Umdenken entlang der Wertschöpfungskette. Die Einführung eines prozessorientierten Teammanagements unterstützt insbesondere institutionelles Vertrauen und erleichtert die Beteiligung von Mitarbeitenden im Innovationsprozess.

Fusionierung

T5: Die Umsetzung einer unterstützenden, beteiligungsorientierten und wertschätzenden Führungskultur im Rahmen des Fusionierungsprozesses unterstützt ein identifikations- und kompetenzbasiertes Vertrauen. Hierdurch können Führungskräfte dazu

beitragen, dass der Veränderungsprozess sich weniger belastend für die Mitarbeitenden auswirkt und Widerstände reduziert werden.

T6: Führungsleitlinien als formelle Institution unterstützen die Führungskultur und stellen das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitenden auf eine für alle Seiten verlässliche Basis. Insofern unterstützen Sie sowohl die Ausbildung des prozessbasierten als auch kalkulierenden Vertrauens.

Produkt-/ Service-Shift

T7: In volatilen Unternehmensentwicklungen, die von hoher Flexibilität und Innovationsdynamik gekennzeichnet sind, ist eine authentische Weitergabe von Informationen über den Markt und die hiermit verbundene Unternehmensentwicklung essenziell, um die Unsicherheit von Mitarbeitenden zu reduzieren. In dieser Intention unterstützt die Authentizität von Informationen und eine offene Kommunikation das kalkulierende und kompetenzbasierte Vertrauen in die handelnden Akteure

T8: Die Volatilität stellt Unternehmen vor die Herausforderung, Änderungen im Unternehmen ggf. auch schnell umzusetzen. Stabilisierende formelle Institutionen, wie festgelegte Kommunikationsstrukturen oder Informationsarenen, können institutionelles Vertrauen unterstützen, indem Innovationen und Veränderungen immer in einem festen Rahmen kommuniziert werden und Sicherheit bei den Mitarbeitenden erzeugen.

II. Thesen zu den ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauenskultur

Open Innovation

T9: Die organisatorische Einbettung in Netzwerke (Open-Innovation-Communities) mit transparenter Zielsetzung und Reziprozität in den Verhaltensdispositionen stärkt kalkulierendes, identifikationsbasierendes und institutionelles Vertrauen in externen Wertschöpfungspartnerschaften, verringert damit Verhandlungs- und Kontrollkosten und verbessert die Wissensabsorption bzw. den Kompetenzerwerb sowie die Fähigkeit zur Produkt- und Dienstleistungsinnovation.

T10: Durch die Stärkung des kalkulierenden und institutionellen Vertrauens können laufende Transaktionskosten für Open Innovation Projekte (insbesondere für Team- und Zielbildung, Kontrolle) zugunsten einer Verstärkung kreativer Prozesse (z.B. durch die Ermöglichung innovativer Freiräume) verringert werden.

Restrukturierung

T11: Eine Verbesserung identifikations- und prozessbasierten Vertrauens reduziert insbesondere Informationsasymmetrien und Kosten für ungeplante Koordinierung und stärkt die Qualität der Arbeit sowie die organisationale Veränderungsfähigkeit im Verlauf von Restrukturierungsprozessen.

T12: Die Einführung eines prozessorientierten Teammanagements unterstützt ein institutionelles Vertrauen. Zudem erleichtert es die Beteiligung von Mitarbeitenden im Innovationsprozess und fördert deren Kreativität. Hierdurch sinken Kosten der Koordination und Kontrolle.

Fusionierung

T13: Die Verbesserung identifikations- und kompetenzbasierten Vertrauens stärkt die Kooperationsfähigkeit im Rahmen neuer organisatorischer Strukturen und Prozesse und verringert ungeplante Koordinationskosten.

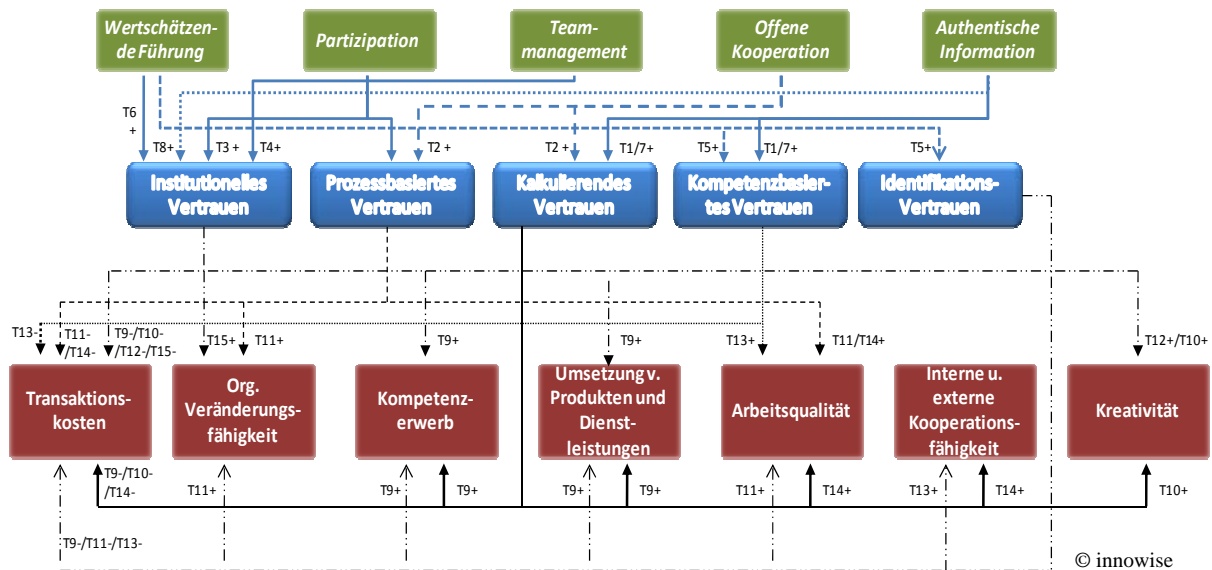
Volatilität

T14: Die Verbesserung der Authentizität von Informationen und eine offene Kommunikationskultur stärken das kalkulierende und das prozessbasierte Vertrauen in das Unternehmen, verringern auf diese Weise laufende Kosten der Informationssuche über und Kontrolle von Transaktionspartnern, verbessern die Arbeits- / Transaktionsqualität und steigern die externe Kooperationsfähigkeit.

T15: Nach innen bewirkt stärkeres institutionelles Vertrauen eine verbesserte Zielbildung, Projekt- und Ressourcenplanung, eine Verringerung von Koordinations- und Abstimmungskosten sowie verbesserte organisationale Veränderungsfähigkeit.

Die vorgenannten Thesen sind in folgender Abbildung mit ihrem vermuteten Ursache-Wirkungszusammenhang abgetragen:

Abb. 6: Hypothesen und vermutete Ursache-Wirkungszusammenhänge zum Verhältnis von organisatorischer Gestaltung, Vertrauenskultur und sozio-ökonomischen Wirkungen



5 Operationalisierung des Messkonzeptes am Beispiel des Projektes 8iNNO

Das Messkonzept muss angesichts der Rahmenbedingungen des Verbundprojektes besonderen Ansprüchen genügen, die nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Art der Operationalisierung haben. Dazu gehören (a) die prinzipielle Anwendbarkeit des Messkonzeptes in den 4 unterschiedlichen Fallstudien, (b) ein angemessenes Verhältnis von Kosten und Nutzen der Messungen, (c) ein angemessenes Verhältnis von Praktikabilität und Aussagekraft der Messungen. In besonderem Maße wurde auf Praktikabilität des Instrumentes geachtet, damit in den Fallstudien eine hohe Akzeptanz für die Messungen erzielt werden kann.

Das Messkonzept besteht aus drei Abschnitten, die im Rahmen von zwei verschiedenen Fragebögen abgefragt und in den folgenden Abschnitten erläutert werden:

- Erhebung von Indikatoren zur Beurteilung der Vertrauenskultur (Abschnitt 5.1)
- Erhebung der Transaktionskosten (Abschnitt 5.2)
- Erhebung der Erfolgsgrößen (Transaktionsnutzen) im Hinblick auf die Verbes-

serung der Innovations- und Veränderungsfähigkeit (Abschnitt 5.3).

Die Fragebögen wurden in einem mehrstufigen Verfahren in enger Abstimmung mit den Unternehmenspartnern des Projektes 8iNNO entwickelt: Zunächst wurden für die Transaktionskostenerhebung die Prozesse der jeweiligen Unternehmenspartner erhoben und darauf basierend der Fragebogen zur Operationalisierung der Transaktionskosten (vgl. Abschnitt 5.2) entwickelt. Die Items zur Erhebung der Vertrauenskultur (vgl. Abschnitt 5.1) wurden für die Unternehmensfallstudien angepasst (die Ergebnisse aus den Experteninterviews und den SWOT-Analysen bei den jeweiligen Unternehmenspartnern wurden berücksichtigt). Die Nutzenkategorien (vgl. Abschnitt 5.3) für die Förderung der Innovations- und Veränderungsfähigkeit wurden ebenfalls für die Unternehmen angepasst und in den Fragebogen zur Operationalisierung der Vertrauenskultur integriert.

Die so erstellten Fragebögen wurden zunächst mit den Führungskräften und der Mitarbeitervertretung bzw. dem Betriebsrat (bei zwei Unternehmen) diskutiert und ggf. für die spezifischen Unternehmen nochmals angepasst.

5.1 Operationalisierung der Vertrauenskultur

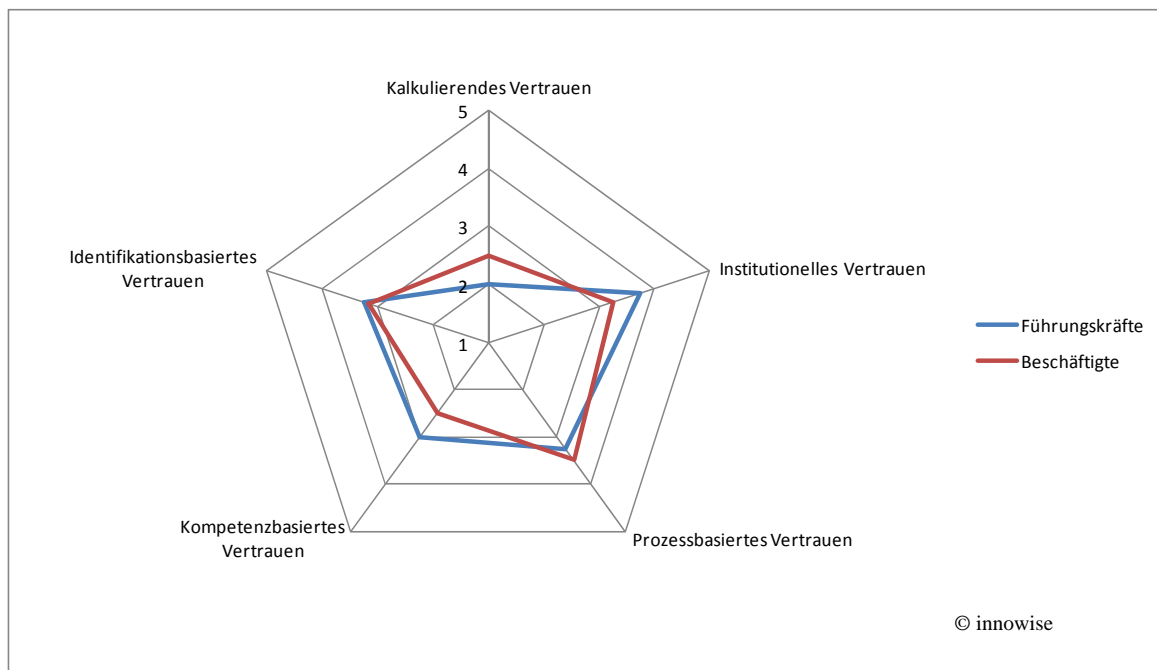
Die Vertrauenskultur wurde zunächst in verschiedene Vertrauensmechanismen untergliedert (s.o., Evers/Hafkesbrink 2011). Diese wurden folgendermaßen operationalisiert:

Tab. 2: Indikatoren zur Operationalisierung der Vertrauenskultur

	Indikator	Abfrage durch Zustimmung zu folgenden Statements
Kalkulierendes Vertrauen	Erwartung an Aufgabenerfüllung von KollegInnen	Man kann davon ausgehen, dass KollegInnen ihre Arbeitsaufgaben immer zuverlässig erfüllen können.
	Erwartung an Aufgabenerfüllung von nachgeordneten Beschäftigten	Man kann davon ausgehen, dass Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben immer zuverlässig erfüllen können.
	Einschätzung zur Reziprozität im Verhältnis von KollegInnen und Beschäftigten	Zwischen uns und den Beschäftigten herrscht die Meinung vor, dass es von Vorteil ist, sich aufeinander zu verlassen.
Institutionelles Vertrauen	Gültigkeit formeller und informeller Regeln	Es gibt stabile und verlässliche (informelle und formelle) „Spielregeln“ für die Art und Weise der Kooperation und Kommunikation, die unsere Arbeit unterstützen.
	Funktionieren des Systems, Entpersönlichung der Vertrauens Erwartung	Unsere Instrumente und Maßnahmen (z.B. Mitarbeitergespräche, Teammeetings) sind unabhängig von einzelnen Personen (z.B. Führungskräften) gültig.
	Handlungsspielraum bezüglich externer Kooperationen	Man gewährt uns genügend Freiräume in der Zusammenarbeit mit Externen, um auch mal neue Ideen zu diskutieren.
	Gültigkeit und Verlässlichkeit der Strukturen aus Sicht der KollegInnen	Die Strukturen und Prozesse vermitteln mir und den KollegInnen Verlässlichkeit.
	Gültigkeit und Verlässlichkeit der Strukturen aus Sicht der nachgeordneten Beschäftigten	Die Strukturen und Prozesse des Unternehmens vermitteln Verlässlichkeit für die Beschäftigten.
	Handlungsspielraum bezüglich interner Kooperationen	Man gewährt uns genügend Freiräume in der Zusammenarbeit mit KollegInnen und Beschäftigten, um auch mal neue Ideen zu diskutieren.
Prozessbasiertes Vertrauen	Reputationsbasiertes Vertrauen bei fehlender Prozess Erfahrung mit Externen	Bei der Zusammenarbeit mit Externen ist es gut, wenn wir vorab von vertrauten Personen (z.B. Geschäftspartnern) eine Empfehlung erhalten.
	Vertrauen auf Basis des "organisatorischen Gedächtnisses"	Man kann sich leicht darüber informieren, wie z.B. vergangene Projekte durchgeführt wurden, damit man ein Bild von der Unternehmenskultur bekommt.
	erfahrungsbasiertes Vertrauen durch Interaktion mit Externen	Es hat sich gezeigt, dass man sich in der täglichen Zusammenarbeit mit Externen schnell aneinander gewöhnt und verlässliche Routinen entwickelt.
	erfahrungsbasiertes Vertrauen durch Interaktion mit KollegInnen	Wir entwickeln in der Zusammenarbeit mit KollegInnen schnell eine gute Routine.
	erfahrungsbasiertes Vertrauen durch Interaktion mit nachgeordneten Beschäftigten	Wir entwickeln in der Zusammenarbeit mit Beschäftigten schnell eine gute Routine.
	Reputationsbasiertes Vertrauen durch Interaktionsprozesse mit KollegInnen	Man bekommt schnell mit (z.B. vom Hören-Sagen oder aus der täglichen Zusammenarbeit), mit welchen Beschäftigten man gut zusammenarbeiten kann.
Kompetenzbasiertes Vertrauen	Reputationsbasiertes Vertrauen durch Interaktionsprozesse mit nachgeordneten Beschäftigten	Man bekommt schnell mit (z.B. vom Hören-Sagen oder aus der täglichen Zusammenarbeit), mit welchen KollegInnen man gut zusammenarbeiten kann.
	Vertrauen gegenüber Externen aufgrund einer Kompetenzvermutung	Diejenigen, mit denen wir Extern zusammenarbeiten, können ihre Aufgaben zuverlässig erfüllen und es ist völlig klar, worüber sie entscheiden können.
	Vertrauen gegenüber Internen aufgrund einer Kompetenzvermutung	Mir ist völlig klar, wofür ich selbst und andere Personen, mit denen ich zusammenarbeite, die Verantwortung tragen und worüber sie entscheiden können.
	Vertrauen durch Ergebnis- statt Prozesskontrolle	Es wird nicht so sehr auf die Art und Weise geachtet, wie wir unsere Arbeit erledigen, sondern darauf, ob die erzielten Ergebnisse gut sind.
	Handhabung der Kompetenzvermutung bei KollegInnen	Bei uns ist es üblich, den KollegInnen die Erfüllung einer Aufgabe zuzutrauen, ohne dass deren Qualifikationen vorher überprüft werden.
	Handhabung der Kompetenzvermutung bei nachgeordneten Beschäftigten	Bei uns ist es üblich, den Beschäftigten die Erfüllung einer Aufgabe zuzutrauen, ohne dass deren Qualifikationen vorher überprüft werden.
Identifikationsbasiertes Vertrauen	Identifikation nachgeordneter Beschäftigter	Man merkt, dass sich die Beschäftigten völlig mit ihrer Arbeit identifizieren.
	Identifikation von gleichgeordneten KollegInnen	Man merkt, dass sich KollegInnen völlig mit ihrer Arbeit identifizieren.
	Vertrauen in das Verständnis des Interaktionspartners auf Ebene der	Bei uns ist es offensichtlich, dass die Beschäftigten die Ziele und Bedürfnisse von Anderen vertreten und dies im Arbeitshandeln berücksichtigen.
	Vertrauen in das Verständnis des Interaktionspartners auf Ebene der gleichgeordneten KollegInnen	Bei uns ist es offensichtlich, dass die KollegInnen die Ziele und Bedürfnisse von Anderen vertreten und dies im Arbeitshandeln berücksichtigen.
	Identifikation von Beschäftigten mit sichtbaren Artefakten	Es zeigt sich oft, dass die Beschäftigten sich gut mit dem nach außen kommunizierten Unternehmensleitbild identifizieren.
	Identifikation von KollegInnen mit sichtbaren Artefakten	Es zeigt sich oft, dass die KollegInnen sich gut mit dem nach außen kommunizierten Unternehmensleitbild identifizieren.
	persönliches Vertrauen aufgrund wahrgenommenen Verständnisses gegeneinander	Es ist unproblematisch möglich, dass andere KollegInnen mich vertreten und Entscheidungen in meinem Sinne treffen.

Die jeweiligen Statements zu den einzelnen Vertrauensmechanismen wurden auf Führungskräfte und nachgeordnete Beschäftigte (Perspektive Führungskräfte) sowie auf Mitarbeitende und Führungskräfte (Perspektive Mitarbeitende) bezogen. Um den Fragebogen neben den weiteren Abfragen zu den Transaktionskosten (vgl. Abschnitt 5.2) sowie dem Transaktionsaktionsnutzen (vgl. Abschnitt 5.3) anwendungsorientiert zu gestalten und einen angemessenen Aufwand bei den am Verbundprojekt 8iNNO beteiligten Unternehmenspartnern zu unterstützen, wurden 3-7 Statements pro Vertrauensmechanismus ausgewählt, welche in den Fragebogen integriert wurden. Zusätzlich wurde die interne und externe Ebene im Rahmen der Entwicklung der Statements berücksichtigt. Um sich möglichst keinen Bias in der Befragung einzuhandeln, wurden die Statements, zu denen eine Zustimmung (5-stufige Likert-Skala, vgl. Diekmann 2009) gefragt war, durchmischt, so dass den Probanden keine Zuordnung einzelner Indikatoren zu den Vertrauensmechanismen möglich ist. Die Teilnehmenden können Antworten von „stimme nicht zu“ (1) bis „stimme zu“ (5) auswählen. Die Testauswertungen über einen zunächst eingeschränkten Datensatz wurden in einem Spinnennetz-Diagramm zur Verfügung gestellt, um eine Übersicht über die Vertrauenskultur zu gewinnen:

Abb. 7: Testauswertungen zur Vertrauenskultur anhand der oben beschriebenen Vertrauensmechanismen



Da in Unternehmen zahlreiche Subkulturen nebeneinander existieren (vgl. Becke 2011, Kapitel 2, in diesem Band), ist eine vergleichende Erhebung in mehrerlei Hinsicht von großem Interesse:

- a. Vergleich der Vertrauenskultur aus Sicht der in ein Organisationsentwicklungsprojekt einbezogenen Führungskräfte und Beschäftigten mit einer jeweils nicht-einbezogenen Gruppe
- b. Vergleich der Vertrauenskultur im Zeitablauf vor und nach einer OE-Maßnahme, getrennt nach Führungskräften und Beschäftigten
- c. Vergleich der Vertrauenskultur über verschiedene Abteilungen, getrennt nach Führungskräften und Beschäftigten
- d. Vergleich der Vertrauenskultur zwischen vergleichbaren Unternehmen oder Organisationen
- e. Vergleich der Vertrauenskultur intern und im Hinblick auf externe Stakeholder (Kunden, Zulieferer, Unternehmen)

Verschiebungen in den jeweiligen Ausprägungen der Vertrauensmechanismen durch die Gestaltung der Vertrauenskultur auf der Basis formeller und informeller Institutionen (vgl. Evers & Hafkesbrink in diesem Band) können ex-post erhoben und Rückschlüsse darauf getroffen werden, welche formellen und informellen Institutionen welche Auswirkungen auf die Vertrauenskultur in spezifischen Umfeldbedingungen haben.

5.2 Operationalisierung der Transaktionskosten

Zur Erfassung der Transaktionskosten (TK) wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

- (1) Grob- und Feinanalyse der arbeitsbezogenen Routine- und Innovationsprozesse zur Ermittlung der Zeitanteile für einzelne Arbeitsprozesse
- (2) Überführung der Prozessanalyse in einen einfach zu handhabenden Fragebogen
- (3) Erhebung der Daten (online bzw. Papierversion)
- (4) Zuordnung und Kategorisierung der Prozesse im Hinblick auf deren Eigenschaften

Die Kategorisierung der Transaktionskosten mit ihren Bezügen zur Wertschöpfung, zu der Frage, ob es um geplante oder ungeplante Koordination geht, zur Einordnung in Routine- und Innovationsprozesse und zum Typus der Wissensgenese und –nutzung folgt dem jeweiligen Erkenntnisinteresse, wofür welche arbeitsbezogenen Interaktions- und Kooperationsprozesse anfallen. Dazu werden die Transaktionskosten wie folgt definiert (vgl. Hafkesbrink 2010: 299 f.):

- **Wertschöpfungskosten:** alle Kosten, mit denen ein direkter Wertschöpfungsfortschritt am Produkt/Service verbunden ist („Transformationskosten“ für den Kernprozess)
- **Wertschöpfungsnahe TK:** TK, die den Kernprozess unmittelbar werthaltig unterstützen (z.B. aktivierungsfähige Eigenprojektarbeiten, fakturierungsfähige Projektmanagementleistungen)
- **TK für Supportprozesse:** TK, die im Zusammenhang mit organisatorischen Leistungsprozessen entstehen, die die Kernprozesse unterstützen
- **TK für Routinekoordinierung:** Kosten organisatorisch eingeübter Abläufe mit festen Regeln, Standards und erwartbaren Verhaltensmustern der Beteiligten
- **TK für Innovationskoordinierung:** Kosten organisatorischer Lernprozesse jenseits bekannter Regeln und Verhaltensmuster der Beteiligten
- **TK für geplante Koordination:** Kosten systematischer Planung, Durchführung und Qualitätssicherung von Projekten
- **TK für ungeplante Koordination:** Kosten von Ineffizienzen in der Organisationsstruktur, im Ablauf oder in der Organisationskultur (z.B. Intransparenz über Abläufe, geringe Verbindlichkeit von Regeln, unzureichende Kommunikation)
- **TK für das Wissensmanagement:** Kosten von Wissenserwerb, -transformation, -verwertung und –absicherung.

Die folgende Tabelle gibt einen beispielhaften Überblick über eine derartige Prozessstruktur mit ihren jeweiligen Zuordnungen, die sich je nach Unternehmensfallstudie mit ihren spezifischen Arbeitsprozessen unterscheidet:

Tab. 3: Prozessstruktur und Kategorisierung der Transaktionskosten

	Nähe zur Wertschöpfung			Koordinat-ion		Inno-vation		Wissensmanag-ement		
	Direkte Wertschöpfung	Wertschöpfungsnah	Supportprozesse	geplant	ungeplant	Routine	Innovation	interner Wissenserwerb	externer Wissenserwerb	Wissenssicherung
Allgemeine Koordinierung										
Koordinierung von Besprechungen innerhalb der Teams			X	X		X		X		
Koordinierung von Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden		X		X	X	X		X		
Abstimmungen mit Führungskräften			X	X	X	X		X		
Regelkommunikation			X	X	X	X		X		
...										
Aufgaben des Tagesgeschäfts										
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung		X		X		X		X		
Weitergabe von Informationen an die Mitarbeitenden			X	X	X	X	X	X		
Kommunikation mit den Mitarbeitenden, z.B. Besprechungen			X	X	X	X	X			X
Gespräche mit der Mitarbeitervertretung / dem Betriebsrat			X	X	X	X		X		
...										
Organisationsentwicklung										
Weitergabe von Informationen an Mitarbeitende			X	X	X	X	X	X		
Besprechungen zu Veränderungsprozessen mit den MA			X	X	X		X	X		
Konfliktlösung und Problemschlichtung mit Mitarbeitenden			X	X	X	X	X	X		
Gespräche mit der Mitarbeitervertretung / dem Betriebsrat			X	X	X	X	X	X		
...										
Verwaltung										
Dokumentation von Projekten / Aufgaben des Tagesgeschäfts			X	X		X				X
Dokumentation von Veränderungsprojekten			X	X		X				X
Ungeplante Tätigkeiten in der Verwaltung			X		X	X				X
Sonstige Verwaltungstätigkeiten			X	X		X				X
...										
Weiterbildung										
Interne Weiterbildung/ Schulungen			X	X			X	X		
Externe Weiterbildung/ Schulungen			X	X			X		X	
Sonstiges										
Tätigkeiten im Rahmen der Ausbildung von Mitarbeitern			X	X		X	X	X		
Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Vorträge)			X	X		X	X		X	
...										

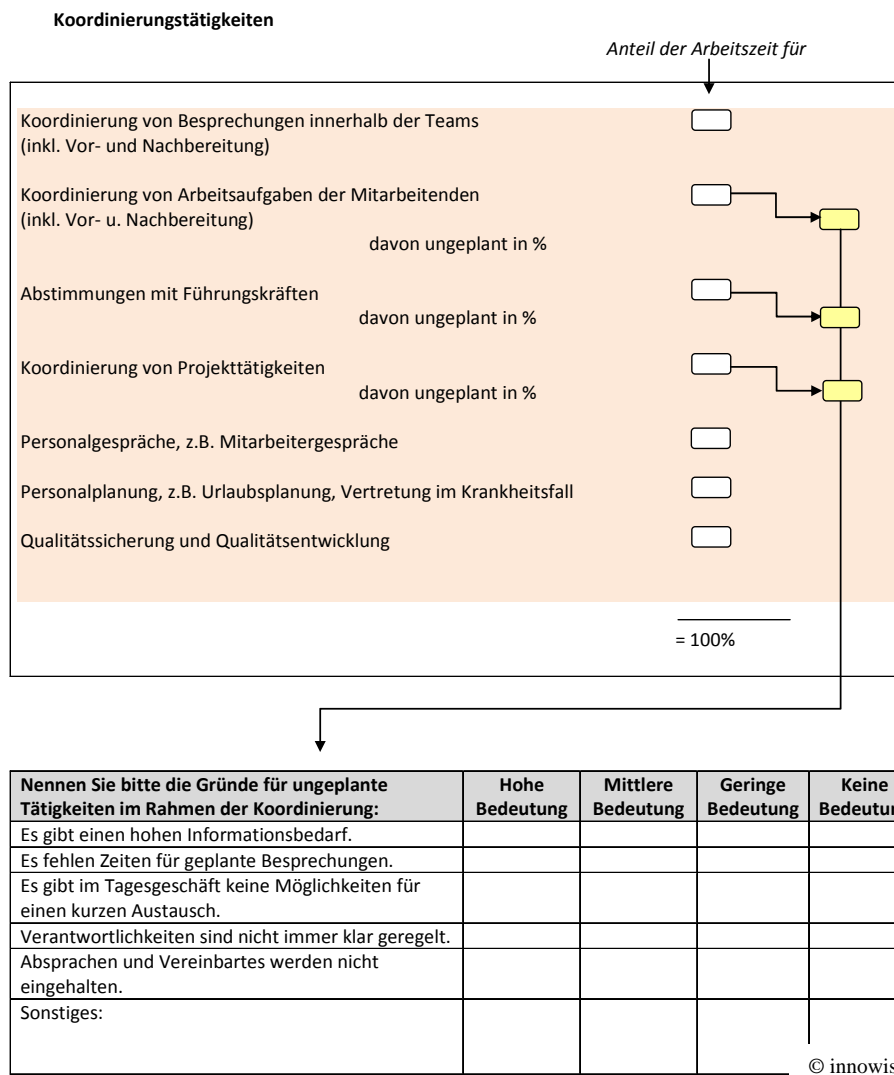
© innowise

Die Kategorisierung der Transaktionskosten (Nähe zur Wertschöpfung, Koordination, Innovation sowie Wissensmanagement) hilft im Projekt 8iNNO dabei, verschiedene Fallstudien – trotz unterschiedlicher Prozessstrukturen im Hinblick auf die Arbeitsprozesse - miteinander vergleichbar zu machen.

Die Fragebögen (durchschnittlich 6 Seiten) sind grundsätzlich so konzipiert, dass sie ohne fremde Hilfe ausgefüllt werden können. Während der ersten Tests der Fragebögen wurde eine moderierte Datenerhebung durchgeführt, um Rückfragen direkt vor Ort zu klären. Die Anonymität wird im Rahmen der Fragebogenerhebung dadurch gewährleistet, dass bei Wunsch die Fragebögen in einem verschlossenen Umschlag / Behälter zurückgegeben wurden.

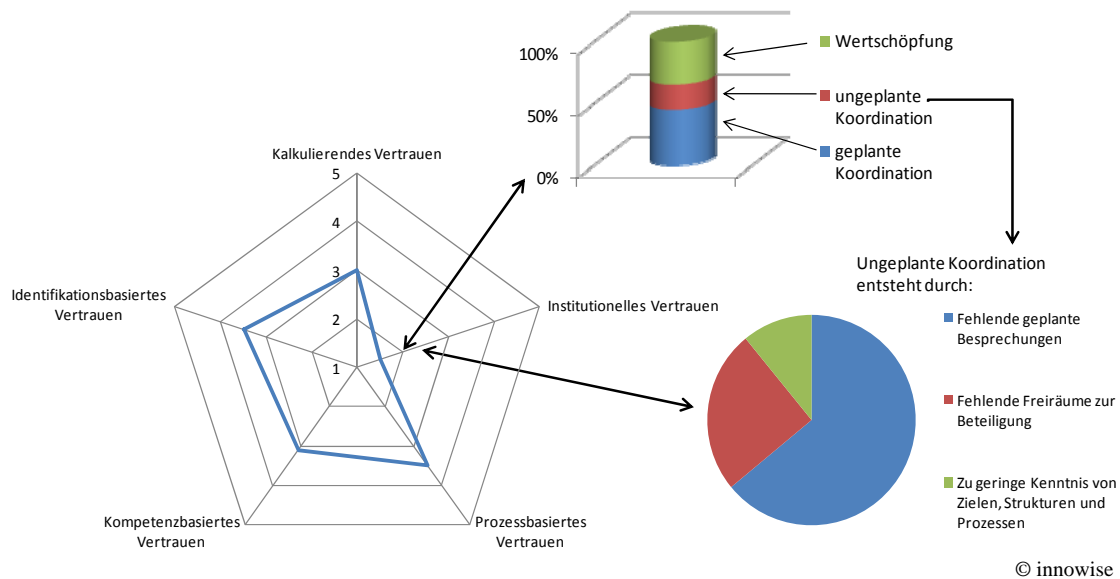
Die Probanden werden gebeten, mit Blick auf ihren durchschnittlichen Tagesablauf Zeitanteile für die jeweiligen Tätigkeiten anzugeben. Erhebungstechnisch hat sich dabei bewährt, dass die Personen jeweils zunächst Grobkategorien in %-Anteilen schätzen, diese dann wiederum jeweils einzeln in der Feinstruktur einschätzen. Personen, die bereits länger eine bestimmte Stelle bekleiden, können dies in der Regel mit erstaunlicher Präzision erfüllen. Desweiteren wird in einer jeweils letzten Abfrage der Anteil ungeplanter Zeitanteile für die jeweiligen Arbeits- oder Prozessschritte erfragt. Folgende Abbildung vermittelt einen Eindruck über die Erhebungsinstrumente zur Transaktionskostenmessung:

Abb. 8: Erhebung von Transaktionskosten an einem Beispiel aus dem Projekt 8iNNO



Um – dem Gesamtkonzept folgend – Transaktionskosten möglichst ursächlich auf bestimmte organisatorische Gestaltungselemente beziehen zu können, haben die Probanden die Möglichkeit, für die ungeplanten Zeitanteile jeweils auch Hinweise auf Ursachen anzugeben, die in der Organisation liegen:

Abb. 9: Beispielhaftes Ergebnis für die Vertrauenskultur und Gründe für ungeplante Koordination



Am Beispiel aus Abbildung 9 wird deutlich, dass erstens das institutionelle Vertrauen im Vergleich zu den weiteren Vertrauensmechanismen eher gering ausgebildet ist (vgl. Abschnitt 5.1). Zweitens wird abgebildet, dass ein hoher Anteil ungeplanter Koordination und damit Kosten durch fehlende geplante Besprechungen zur Informationsweitergabe entstehen. Diese Abfrage ist, wie oben beschrieben, in die Erhebung zu den Transaktionskosten integriert. Hierdurch werden Ansatzpunkte für die Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen zur Stärkung des institutionellen Vertrauens generiert (zu den Indikatoren zur Operationalisierung der Vertrauenskultur siehe Tabelle 2, zu möglichen Maßnahmen zur Gestaltung der jeweiligen Vertrauensmechanismen vgl. Evers & Hafkesbrink in diesem Band sowie die Hypothesen in Kapitel 4). Durch die Etablierung geplanter Besprechungen als formelle Institution z.B. im Rahmen eines Team- oder Projektmanagements wie Teambesprechungen, Dienstbesprechungen, Projektreviews, können ungeplante Koordination und hiermit Transaktionskosten gesenkt werden. Dies schafft wiederum Zeitgewinne für die Umsetzung dieser Maßnahmen und kann dazu beitragen, das institutionelle Vertrauen zu stärken.

5.3 Operationalisierung des Transaktionsnutzens

Schließlich wurde als letzter Teil des Messkonzepts ein Fragebogen zur Ermittlung von sozialem und ökonomischem Nutzen erstellt, der in Ergänzung zu und zusammen mit der Transaktionskostenerhebung sowie der Erhebung zur Vertrauenskultur ein Bild über die Wirkungen der Vertrauensgestaltung zu leisten vermag. Die Logik hinter der Abfrage ist die, zu jedem Vertrauensmechanismus mindestens eine zentrale Einschätzung zu deren Hebelwirkung in Bezug auf wichtige soziale und ökonomische Nutzenindikatoren zu ermitteln, die dann im Abgleich mit den jeweiligen Einzelmessungen innerhalb der jeweiligen Vertrauensmechanismen ein angereichertes Bild über den Ursache-Wirkungsmechanismus „Organisationale Gestaltung → Vertrauenskultur → Wirkungen“ liefern kann.

Tab. 4: Indikatoren zur Messung ökonomischer und sozialer Wirkungen

	Nutzeneffekte					
	der organisationalen Veränderungsfähigkeit	des Kompetenzerwerbs und der Motivation, neue Qualifikationen zu erlangen	der Fähigkeit, neue Produkte oder Dienstleistungen umzusetzen	der Arbeitsqualität (z.B. der Ressourcennutzung, Gesundheit, Freude an der Arbeit)	der internen und externen Kooperationsfähigkeit	der Kreativität
Vertrauensmechanismen						
Wenn man weiß, dass jeder und jede die Ziele der Arbeit gut verfolgt und es allen etwas nutzt, wenn man sich aufeinander verlassen kann, führt dies zu einer Verbesserung						
Eine gute und verlässliche Informationsbasis über Strukturen, Prozesse und (informelle) Regelungen des Unternehmens führt zu einer Verbesserung						
Eine eingespielte Zusammenarbeit und verlässliche Routinen im Unternehmen, unter KollegInnen und Führungskräften führt zu einer Verbesserung						
Eine eingespielte Zusammenarbeit und verlässliche Routinen mit Externen führt zu einer Verbesserung						
Eine klare und transparente Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen sowie Kenntnisse über einzelne Qualifikationen von KollegInnen, Führungskräften und Beschäftigten führen zu einer Verbesserung						
Eine klare und transparente Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen sowie Kenntnisse über einzelne Qualifikationen von Externen führen zu einer Verbesserung						
Eine langfristige Zusammenarbeit und Zugehörigkeit zu Teams, Abteilungen oder dem Unternehmen führt zu einer Verbesserung						
Ein breites Verständnis von Ziel- und Wertvorstellungen des Unternehmens unterstützt die Verbesserung						

© innowise

Der Fragebogen zu den Transaktionsnutzeneffekten einer Gestaltung von Vertrauenskulturen ist an den Fragebogen zur Erhebung der Vertrauenskultur angeschlossen und jeweils in Einzelfragen aufgebaut. Zu jeder Frage können mehrere Antwortmöglichkeiten angekreuzt werden:

Abb. 10: Beispiel der Fragebogenkonstruktion zu den Transaktionsnutzeneffekten institutionellen Vertrauens

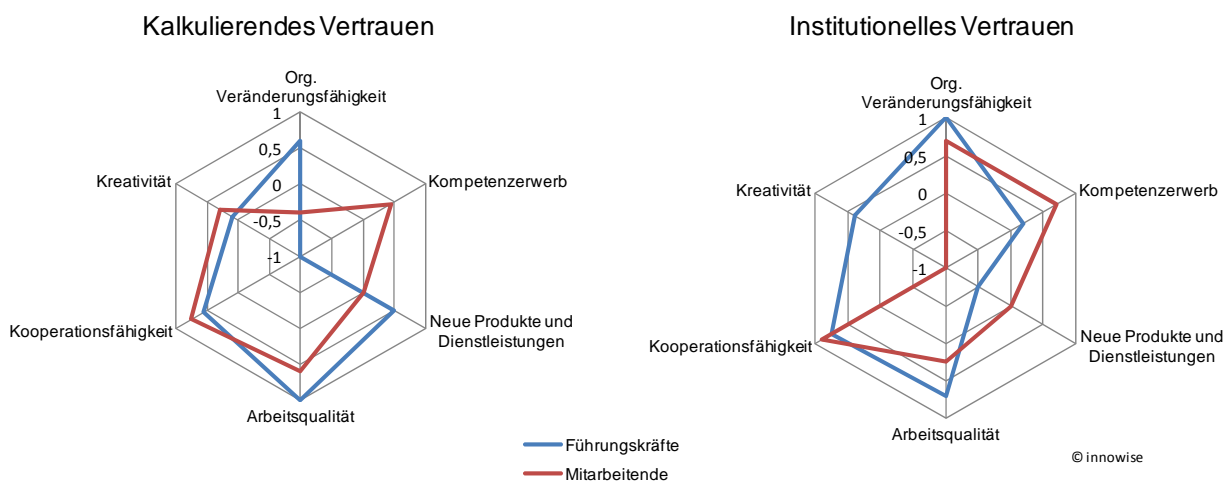
Eine gute und verlässliche Informationsbasis über Strukturen, Prozesse und (informelle) Regelungen des Unternehmens führt zu einer Verbesserung

	Ja, es kommt zu einer Verbesserung	Es gibt keine Veränderung	Im Gegenteil: Es kommt zu einer Verschlechterung
der Organisationalen Veränderungsfähigkeit im Hinblick auf neue (Arbeits-) Prozesse, Strukturen, Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
des Kompetenzerwerbs und der Motivation, neue Qualifikationen zu erlangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Fähigkeit, neue Produkte oder Dienstleistungen umzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Arbeitsqualität, z.B. der Ressourcennutzung, Gesundheit, Freude an der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der internen und externen Kooperationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Teilnehmenden können im Rahmen ihrer Antworten differenzieren, ob es zu einer angenommenen Verbesserung, zu keiner Veränderung oder ob es zu einer Verschlechterung von Indikatoren der Innovations- und Veränderungsfähigkeit durch die Vertrauenskultur kommt (siehe hierzu: Bleses 2011, in diesem Band).

Eine Auswertung des Fragebogens zu den Transaktionsnutzeneffekten für Mitarbeitende und Führungskräfte wird in der folgenden Abbildung illustrativ für das kalkulierende und das institutionelle Vertrauen dargestellt:

Abb. 11: Beispielhafte Nutzeneffekte der Vertrauensmechanismen kalkulierendes und institutionelles Vertrauen



Die Abbildungen zeigen illustrativ die Einschätzung von Mitarbeitenden und Führungskräften über die Nutzeneffekte des kalkulierenden und institutionellen Vertrauens. Die Skala ist ausgeprägt über +1 (es kommt zu einer Verbesserung), 0 (es gibt keine Veränderung) sowie -1 (im Gegenteil, es kommt zu einer Verschlechterung) und stellt den Durchschnitt über die Antworten aller Teilnehmenden der Fragebogenerhebung dar. Geben 100% der Teilnehmenden an, dass Aspekte des kalkulierenden Vertrauens die Organisationale Veränderungsfähigkeit stärken, so liegt die Ausprägung dort bei +1. Füllen 100% der Teilnehmenden aus, dass das Gegenteil der Fall ist und Indikatoren des kalkulierenden Vertrauens eher zu einer Verschlechterung dieses Aspekts führt, so liegt das Ergebnis bei -1. In unserem Beispiel aus Abb. 11 liegen die Nutzeneffekte kalkulierenden Vertrauens in Bezug auf die Organisationale Veränderungsfähigkeit bei 0,6 in der Perspektive Führungskräfte, d.h. es wird eher eine Verbesserung dieses Indikators angenommen. Bei Indikatoren des Institutionellen Vertrauens liegt der vermutete Nutzen zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen bei Mitarbeitenden beim Faktor 0, d.h. es wird vermutet, dass es keine Auswirkungen des Vertrauensmechanismus auf die Fähigkeit zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen gibt, weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Fähigkeit, Veränderungen und Innovationen umsetzen zu können, ist für Unternehmen eine wichtige Grundlage zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die jeweiligen Innovations- und Veränderungsbedarfe sind je nach Umfeldbedingungen des Unternehmens unterschiedlich ausgeprägt, was auch im Rahmen der Gestaltung der Vertrauenskultur bzw. für ein Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit in den jeweiligen Unternehmen berücksichtigt werden sollte (vgl. Evers/Hafkesbrink in diesem Band). Welchen Nutzen haben Unternehmen, wenn Sie in die Gestaltung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen und Instrumente der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen investieren?

In diesem Beitrag wurde gezeigt, auf welchen wissenschaftlichen Grundlagen und eigenen Thesen das Messkonzept beruht, das im Rahmen des Projektes 8iNNO zur Evaluierung der Gestaltung der Vertrauenskultur zum Einsatz kommt. Es wurden basierend auf theoretischen Grundlagen Fragebögen entwickelt und diese für einen anwendungsorientierten Einsatz bei den jeweiligen Unternehmenspartnern angepasst, denn

für „die Analyse und Gestaltung der Grundlagen betrieblicher Vertrauenskulturen [...] gibt (es) keine standardisierbaren Universallösungen, die ungeachtet des Einzelfalles angewendet werden können“ (Bleses 2011, Kapitel 5, in diesem Band). In einem nächsten Schritt werden die Daten sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte erhoben und ausgewertet. Diese Daten erlauben eine (ex-ante) Ist-Analyse der Vertrauenskultur sowie der Transaktionskosten und –nutzen. Im Anschluss an die Ist-Analyse werden im Rahmen des Projektes 8iNNO bei den jeweiligen Unternehmenspartnern Maßnahmen implementiert, deren Umsetzung begleitet wird. In einer ex-post-Analyse – nachdem die Maßnahmen einige Zeit zum Einsatz gekommen sind – wird eine erneute Fragebogenerhebung durchgeführt, um die Auswirkungen der Vertrauensgestaltung verdeutlichen und Aussagen über die Veränderung der Vertrauenskultur (operationalisiert über die jeweiligen Vertrauensmechanismen) und die Veränderung von Transaktionskosten und –nutzen treffen zu können. Diese helfen bei der Anpassung und weiteren Umsetzung von Maßnahmen in den Unternehmen. Das Messkonzept ist zudem ein Instrumentarium, welches hinreichend praktikabel ist, um auch dauerhaft in Unternehmen zum Einsatz zu kommen und die Gestaltung von Veränderungs- und Innovationsprozessen durch Maßnahmen und Instrumente zum Vertrauensaufbau zu bewerten.

Die Ergebnisse aus der Analyse und einem Vergleich der ex-ante und ex-post-Erhebungen erlauben auch den Test der in Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen zur Gestaltung und den ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauenskultur für die spezifischen Umfeldbedingungen der teilnehmenden Unternehmenspartner.

Literatur

- Avolio, Bruce/ Bass, Bernard (2004): Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004, S. 3 ff.
- Axtell, Carolyn / Holman, David / Unsworth, Kerrie / Wall, Toby / Waterson, P. E (2000): Shopfloor Innovation. Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, S. 265-285, zitiert nach Stremming 2009.
- Balmer, Ralph / Inversini, Simone / Planta, Annina von / Semmer, Norbert (2000): *Innovation in Unternehmen*. (26). Zürich: vdf Hochschulverlag, zitiert nach Stremming 2009.

- Barney, Jay / Hansen, Mark (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15 (8), S. 175-190.
- Bates, Reid / Khasawneh, Samer (2005): Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), S. 96-109, zitiert nach Stremming 2009.
- Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen. In diesem Band.
- Bigley, Gregory / Pearce, Jane (1998): Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23 (3), S. 405 - 421.
- Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. *Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung*. In diesem Band.
- Bohn, Ursula (2007): Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie, Dissertation München, download unter: http://edoc.ub.uni-muenchen.de/7157/1/Bohn_Ursula.pdf.
- Brodbeck, Felix / Maier, Günter (2001): Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen. Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (2), S. 59-73, zitiert nach Stremming 2009.
- Bullinger, Hans-Jörg / Wörner, Kai / Prieto, Juan (1997): Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, zitiert nach Adelsberger, H./Bick, M./Hanke, Th. (2002). Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissensaustauschens in Organisationen, in: Martin Engelien/Jens Homann (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen und Neue Medien 2002*. Köln: Eul-Verlag, S. 529-552.
- Chiles, Todd / McMackin, John (1996): Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Review*, 21, S. 73-99.
- Coleman, James (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie*. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme (München: R. Oldenbourg).
- Cummings, L.L./ Bromily, Philip (1996): The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, in: Kramer, R./Tyler, T. (Ed.). *Trust in Organizations*, Thousand Oaks: Sage, S. 302–330.
- Curral, Luis / Forrester, Rosalind / Dawson, Jeremy / West, Michael (2001): It's What You Do and the Way That You Do It. Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), S. 187-204, zitiert nach Stremming 2009.
- Darley, John (2004): Commitment, Trust and Worker Effort. Expenditure in Organizations, in: Kramer, R./Cook, K. (eds.), 2004: *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation.

- De Brentani, Ulrike / Kleinschmidt, Elko (2004): Corporate Culture and Commitment. Impact on Performance of International New Product Development Programs. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), S. 309-333, zitiert nach Stremming 2009.
- Desphandé, Rohit / Farley, John (2004): Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance. An International Research Odyssey. *International Journal of Research Marketing*, 21 (1), S. 3-22, zitiert nach Stremming 2009.
- Diekmann, Andreas (2009): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek: Rowohlt
- DiMaggio, Paul (1988): 'Interest and Agency in Institutional Theory', in L. G. Zucker (ed.) *Institutional Patterns and Organizations*, pp. 3-22. Cambridge, MA: Ballinger (zitiert nach Möllering 2005), S. 287.
- Ekvall, Goran (1996): Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), S. 105-123, zitiert nach Stremming 2009.
- Ernst, Holger (2003): Unternehmenskultur und Innovationserfolg. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55, S. 23-44, zitiert nach Stremming 2009.
- Evers, Janina / Hafkesbrink, Joachim (2011): Gestaltungsansätze von Vertrauen in Unternehmen – die Relevanz formeller und informeller Institutionen. In diesem Band
- Gebert, Diether / Boerner, Sabine / Lanwehr, Ralf (2001): Innovationsförderliche Öffnungsprozesse. "Je mehr, desto besser?". *Die Betriebswirtschaft*, 61 (2), S. 204-222, zitiert nach Stremming 2009.
- Göhler, Gerhard / Kühn, Rainer (1999): Institutionenökonomie, Neo-Institutionalismus und die Theorie politischer Institutionen, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus – Überlegungen zur Organisationstheorie*, Opladen 1000, S. 17-42.
- Grigoleit, Jens (2009): Effekte des institutionenökonomischen Paradigmas der Corporate Governance: Eine kritische Analyse, Dissertation 2009, download unter: http://fak6.tu-freiberg.de/fileadmin/Unternehmensfuehrung/Forschung/dissertation_jg.pdf.
- Grund, Christian / Harbring, Christine (2009): Trust and Control at the Workplace: Evidence from Representative Samples of Employees in Europe, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Discussion Paper No. 4297, Download unter: <http://www.vwl.uni-freiburg.de/vortraege/papers/grund.pdf>.
- Hafkesbrink, Joachim (2009): Nachhaltige Arbeitsqualität als „Win-Win-Strategie“ in Unternehmen der Wissensökonomie: Das Transaktionskostenkonzept in PRÄWIN am Beispiel der Kooperation mit Alleinselbstständigen, in: Evers, Janina/Hafkesbrink, Joachim/Krause, Michael/Schmidt, Sandra (Hrsg.): *Instrumente für nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie - Bestandsaufnahme und Bewertung*, artec-paper Nr. 159, 2009. Download: [http://www.praewin-projekt.de/resources/PR\\$C3\\$84WIN-artec-paper-159.pdf](http://www.praewin-projekt.de/resources/PR$C3$84WIN-artec-paper-159.pdf).

- Hafkesbrink, Joachim (2010): Prävention in der Wissensökonomie als Win-Win-Strategie – Was kann der Transaktionskostenansatz dazu leisten? In: Becke, Klatt, Guido / Schmidt, Rüdiger / Stieler-Lorenz, Brigitte / Uske, Hans 2010: Innovation durch Prävention – Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, S. 291-314.
- Hauschildt, Jürgen / Salomo, Sören (2007): Innovationsmanagement. München: Vahlen, zitiert nach Stremming 2009.
- Hauser, Markus (1998): Organizational Culture and Innovativeness of Firms. An Integrative View. *International Journal of Technology Management*, 16 (1), S. 239-255, zitiert nach Stremming 2009.
- Hurley, Robert / Hult, G. Tomas M. (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning. An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, S. 42-54, zitiert nach Stremming 2009.
- Jaskyte, Kristina / Dressler, William (2004): Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. *Field Methods*, 16 (3), S. 265-284, zitiert nach Stremming 2009.
- Jaskyte, Kristina / Dressler, William (2005): Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29 (2), S. 23-42.
- John, René (2004): Vertrauen in Organisationen sozialen Engagements, IPP Arbeitspapiere Nr. 2, Herausgegeben vom Institut für Praxisforschung und Projektberatung, download unter: http://www.ipp-muenchen.de/texte/ap_2.pdf.
- Kainzbauer, Christoph/Kaelber, Claus (1998): Mannesmann Pilotentwicklung. Eine Innovationsmethode des Mannesmann-Konzerns. In N. Franke & C.-F. v. Braun (Hrsg.), *Innovationsforschung und Technologiemanagement*, S. 467-479. Berlin: Springer, zitiert nach Stremming 2009.
- Karjaluoto, Heikki / Jayawardhena, Chanaka / Kuckertz, Andreas / Kautonen, Teemu (2008): Sources of Trust in permission-based mobile-marketing: a cross-country comparison, in: Kautonen, T. & Karjaluoto, H., 2008: Trust and new technologies. *Marketing and Management on the Internet and Mobile Media*, S. 165-181, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Kontoghiorghes, Constantine / Awbrey, Susan / Feurig, Pamela (2005): Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), S. 185-211, zitiert nach Stremming 2009.
- Kramer, Roderick (2006): Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research. In: Kramer, Roderic M. (Ed.) 2006: *Organizational Trust. A Reader*. Oxford University Press, S. 1-20.
- Lau, Chung-Ming / Ngo, Hang-Yue (2004): The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation. *International Business Review*, 13 (6), S. 685-704, zitiert nach Stremming 2009.

- Lewicki, Roy / Brinsfield, Chad (2009): Trust, Distrust and building social capital, in: Bartkus, Viva Ona & Davis James H., 2009: Social Capital, Reaching Out - Reaching In, S. 275-303.
- Lewicki, Roy / Bunker, Barbara Benedict (1996): 'Developing and Maintaining Trust in Work Relationship's'. In: Kramer, R & Tyler, T.R. (Eds): 'Trust in Organizations'.
- Loose, Achim / Sydow, Jörg (1994): 'Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen'. In: Sydow, J. & Windeler, A. (Eds.) 1994: 'Management interorganisationaler Beziehungen' (Westdeutscher Verlag), S. 160-193.
- Luhmann, Niklas (1999): Funktion und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994. Berlin: Duncker & Humboldt GmbH, zitiert nach Bohn (2007).
- Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 2000.
- Mayer, Roger / Davis, James / Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: Administrative Science Quarterly, No. 20, S. 709 – 734.
- Meier, B. (1982): Die Bedeutung der Organisationsstruktur für Innovationsprozesse. In H. J. Engeleiter & H. Corsten (Hrsg.), Innovation und Technologietransfer. Festschrift zum 60. Geburtstag von Herbert Wilhelm, S. 173-200. Berlin: Duncker & Humblot, zitiert nach Stremming 2009.
- Möller, Klaus (2002): Gestaltungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling, in: Gleich, R./Möller, K./Seidenschwarz, W./Stoi, R. (Hrsg., 2002), Controllingfortschritte, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Péter Horváth, München 2002, S. 95-120.
- Möllering, Guido (2005): The Trust/Control Duality - An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others, International Sociology, September 2005, Vol. 20(3), S. 283–305, Download unter: http://www.mpifg.de/people/gm/downloads/Mollering_TrustControlDuality_IS_20%283%29_283-305.pdf.
- Möllering, Guido (2006): Trust: Reason, Routine, Reflexivity, Amsterdam u.a.: Elsevier.
- Müller-Lindenberg, Matthias (2005): Führen in zeitkritischen und komplexen Projekten. Theoriebildung am Beispiel der Softwareentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nebe, Ralph (2000): Innovationsfreundliche Organisationsstrukturen gestalten. In E. Dold & P. Gentsch (Hrsg.), Innovation möglich machen. Handbuch für effizientes Innovationsmanagement (S. 6-49). Düsseldorf: Symposion Publishing, zitiert nach Stremming (2009).
- Nippa, Michael / Grigoleit, Jens (2006): Corporate Governance ohne Vertrauen? Ökonomische Konsequenzen der Agency-Theorie, Freiburger Arbeitspapiere #01, 2006. Download unter: http://fak6.tu-freiberg.de/fileadmin/Fakultaet6/alleArbeitspapiere25.9.2008/paper/2006/nippa1_1_2006.pdf
- Noteboom, Bart (2002): Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures. Cheltenham: Edward Elgar.

- Osterloh, Margit / Weibel, Antoinette (2006): Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensbildung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- Poech, Angela (2003): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse. München: Herbert Utz, zitiert nach Stremming 2009.
- Pundt, Alexander / Schyns, Birgit (2005): Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. Zeitschrift für Personalpsychologie, 4 (2), S. 55-65, zitiert nach Stremming 2009.
- Rippberger, Tanja (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998.
- Robinson, Sandra (1996): Trust and breach of the psychological contract, in Administrative Science Quarterly, No. 41, S. 574 – 599.
- Rousseau, Denise / Sitkin, Sim / Burt, Ronald / Camerer, Colin (1998): Not so different after all: a cross-discipline view of trust, in: Academy of Management Review, No. 23 (3), S. 393 – 404.
- Rowold, Jens / Streich, Manuela (2007): Wird Innovation durch Führungsstile und ein positives Lernklima gefördert? Wirtschaftspsychologie, 9 (2), S. 93-103, zitiert nach Stremming 2009.
- Salavou, Helen / Lioukas, Spyros (2003): Radical Product Innovations in SMEs. The Dominance of Entrepreneurial Orientation. Creativity and Innovation Management, 12 (2), S. 94-108, zitiert nach Stremming 2009.
- Sako, Mari (1998): Does Trust Improve Business Performance? In: Lane, C./Bachmann, R. (Hrsg.): Trust within and between Organizations. Oxford.
- Schein, Edgar (1993): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Organizational Learning, 22 (2), S. 40-51, zitiert nach Stremming 2009.
- Schein, Edgar (1995): Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt 1995.
- Schneider, Markus (1999): Innovation von Dienstleistungen. Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, zitiert nach Stremming 2009.
- Schreyögg, Astrid / Schmidt-Lellek, Christoph (2010): Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Shapiro, Debra / Sheppard, Blair / Cheraskin, Lisa (1992): 'Business on Handshake'. Negotiation Journal 8, S. 36-377.
- Stremming, Saskia (2009): Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU - Der Ausschnitt der Informationskultur am Beispiel des Handwerks, Dissertation Hamburg 2009, Download unter: http://www2.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2009/4168/pdf/Dissertation_Saskia_Stremming.pdf.

- Sydow, Jörg (2006): 'How can systems trust systems? A structuration perspective on trust-building in interorganizational relationships'. In: Bachmann R. & Zaheer, A (ed.): *Handbook of Trust Research*, S. 377-392.
- Tebbe, Klaus (1990): *Die Organisation von Produktinnovationsprozessen*. Stuttgart: Schäffer- Poeschel, zitiert nach Stremming 2009.
- Tesluk, Paul / Farr, James / Klein, Stephanie (1997): Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), S. 27-41, zitiert nach Stremming 2009.
- Thom, Norbert (2005): *Unternehmen. Innovation fordern und fördern*. Unipress, 124, S. 1-3, zitiert nach Stremming 2009.
- Van Dyck, Cathy / Frese, Michael / Baer, Markus / Sonnentag, Sabine (2005): Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance. A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), S. 1228-1240, zitiert nach Stremming 2009.
- Villiger, Adrian (2005): *Die Diagnose von Vertrauenskultur*, Download unter: http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_villiger_adrian.pdf.
- Wegner, Gerhard (1998): Entstaatlichung der Umweltpolitik, in: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): *Formelle und informelle Institutionen – Genese, Interaktion und Wandel*, Marburg 1998, S. 35-68.
- West, Michael / Farr, James (1990): *Innovation at Work*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies* (pp. 3-13). Chichester: Wiley, zitiert nach Stremming 2009.
- Williamson, Oliver (1979): Transaction-cost economies: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), S. 233 – 261.
- Wolff, Carolin (2005): *Stabilität und Flexibilität von Kooperationen. Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Flexibilitätstheorie am Beispiel der Automobilbranche*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zaltman, Gerald / Duncan, Robert / Holbek, Jonny (1973): *Innovations and Organizations*. New York: Wiley, zitiert nach Stremming 2009.
- Zucker, Lynne Goodman (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920. *Research in Organizational Behavior* 6, S. 53-111.